Initiatives stratégiques Évaluation sommative des Centres de ressources objectifEmploi de l'Ontario

Rapport final

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
et Ministère des Services sociaux de l'Ontario

mars 1998

SP-AH080-03-98F
(also available in English)

106-02547/

Table des matières

Condensé i

1. **Introduction** 1
   - 1.1 Contexte 1
   - 1.2 objectifEmploi Ontario 2
   - 1.3 Questions sur lesquelles a porté la recherche 4
   - 1.4 Sources de données 6
   - 1.5 Mises en garde 7
   - 1.6 Organisation du rapport 8

2. **Les sites des centres de ressources** 9
   - 2.1 Aperçu des centres de ressources de Sudbury-Centre et de Windsor 9
   - 2.2 Aperçu des centres de ressources de Toronto-Ouest et de Rexdale 13
   - 2.3 Aperçu du centre de ressources d'Ottawa 15

3. **Profil des participants au programme objectifEmploi** 19
   - 3.1 Profil sociodémographique 19
   - 3.2 Antécédents sur le marché du travail 21
   - 3.3 Sommaire 24

4. **Profil des services d'adaptation et d'emploi** 25
   - 4.1 Sensibilisation, motivation et attentes 25
   - 4.2 Services offerts dans le cadre du programme 26
   - 4.3 Satisfaction 28
   - 4.4 Activités du groupe témoin 32
   - 4.5 Sommaire 32

5. **Répercussions sur les clients** 35
   - 5.1 Avantages cotés 35
   - 5.2 Situation d'emploi 36
   - 5.3 Emploi actuel 38
   - 5.4 Revenu et recours à l'aide publique 39
   - 5.5 Résultats non liés au marché du travail 40
   - 5.6 Analyse à plusieurs variables 41
   - 5.7 Sommaire 44

6. **Sommaire et conclusions** 47
   - 6.1 Sommaire 47
   - 6.2 Conclusions 54
   - 6.3 Recommandations 54

Annexe A : Description du programme objectifEmploi Ontario 57

Annexe B : Les centres de ressources d'Ottawa 65

Condensé

Contexte

L'initiative objectifEmploi a été mise sur pied en Ontario en 1994. Elle avait pour objectif de financer des centres de ressources (CR) afin que les bénéficiaires d'aide sociale (BAS) puissent avoir accès plus facilement aux services d'emploi et aux mesures de soutien, pour enfin parvenir à l'autonomie financière. En 1994-1995, le financement des sites initiaux a été assuré conjointement par le ministère ontarien des Services sociaux et communautaires (MSSC) et le gouvernement fédéral, dans le cadre du programme des Initiatives stratégiques de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Les municipalités locales ont fourni des contributions en nature. Le programme objectifEmploi a pris fin en 1995, mais les centres de ressources ont continué d'être exploités dans les anciens sites du programme.

Questions sur lesquelles a porté la recherche

L'objet de cette étude était de faire une évaluation des processus et une évaluation sommative des sites de prestation intégrée des centres de ressources qui, à l'origine, avaient été établis dans le cadre du programme objectifEmploi. Les collectivités retenues pour participer à l'évaluation, étaient les suivantes : Toronto, Sudbury, Windsor et Ottawa. La présente évaluation, qui s'appuie sur une évaluation des processus menée dans les sites de Windsor et de Sudbury en 1996, a porté sur les questions suivantes :

- ***répercussions sur les clients***, particulièrement les résultats axés sur le marché du travail et les autres résultats obtenus par les participants des centres de ressources;
- ***rentabilité/efficacité*** des centres de ressources;
- ***partenariats***, y compris les leçons tirées de la mise sur pied de partenariats;
- ***répercussions sur la collectivité***, notamment l'amélioration de l'accès aux services, la réduction des chevauchements et le renforcement des capacités communautaires;
- ***gestion de cas***, qui renvoie à des questions comme la sélection des clients, l'utilisation des services et le suivi.

Méthode

La méthode retenue pour cette évaluation comporte cinq grandes composantes :

1. ***Examen de certains documents/des publications***, notamment des évaluations précédentes et la documentation des CR locaux.
2. ***Enquêtes auprès des clients des CR***. Une enquête téléphonique a été menée auprès de 493 clients des CR qui se répartissaient à peu près également entre les quatre sites, soit Toronto, Sudbury, Windsor et Ottawa.

3. ***Enquête auprès de personnes qui n'étaient pas des clients des CR.*** Une enquête téléphonique a été menée auprès de 400 personnes qui n'étaient pas clients des CR. Ce groupe témoin, établi à partir des dossiers de l'aide sociale générale (ASG), se composait de personnes qui présentaient des caractéristiques comparables à celles des clients des CR, c'est-à-dire le sexe, l'âge et l'année où leurs prestations d'aide sociale ont commencé à être versées. Le groupe témoin a également fait l'objet d'une sélection préliminaire qui a permis de déterminer que les répondants retenus avaient effectivement touché de l'aide sociale pendant une période comparable à la période d'aide sociale des clients des CR. Les données relatives au groupe témoin ont été pondérées par rapport à celles des participants pour ce qui est de l'âge, du nombre de personnes à charge, de la scolarité et de la situation d'emploi avant le programme.

4. ***Visite sur les lieux.*** Le site d'Ottawa a fait l'objet d'une visite au cours de laquelle les principaux intervenants ont été interrogés, la documentation a été examinée et un groupe de discussion composé de clients a été organisé. La visite a permis de faire un examen plus poussé de l'exploitation du site et de l'environnement communautaire.

5. ***Analyse des données administratives.*** Deux sources de données administratives ont été examinées aux fins de l'évaluation : les données administratives sur le programme de base et les CR, de même que les données de l'aide sociale générale. Des couplages ont également été établis avec les fichiers de données de DRHC, particulièrement le Profil vectoriel et le fichier des T1.

Certaines mises en garde s'imposent. Premièrement, les conclusions de l'évaluation portent sur les quatre sites examinés, et non sur l'initiative objectifEmploi dans son ensemble. Deuxièmement, on retrouve des participants volontaires dans la base de sondage de certains sites. Troisièmement, à cause des retards dans le traitement du fichier du groupe témoin, il y a eu un décalage de plusieurs mois entre l'enquête auprès des participants et l'enquête auprès du groupe témoin. Finalement, en dépit de nos efforts pour établir un groupe comparable de non-participants à l'aide d'un groupe représentatif, d'une sélection préliminaire, puis d'une pondération, il n'en est pas moins resté certaines différences entre les deux groupes.

Profil des clients

À l'origine, les Centres de ressources objectifEmploi avaient pour mandat de dispenser des services aux bénéficiaires de l'aide sociale. Même si les BAS continuent de représenter leur principale clientèle, de nombreux services sont dorénavant ouverts à tous les résidents de la collectivité qui sont en chômage et à la recherche d'un emploi. Le profil des clients des centres de ressources dépend dans une certaine mesure de l'emplacement de ces derniers, les centres hors-site attirant une clientèle plus variée.

Le profil des clients actuels d'objectifEmploi présenté dans le rapport confirme la nécessité de l'aide à l'emploi. En général, les clients ont une expérience sporadique du marché du travail et comptent beaucoup sur les paiements de transfert, de sorte que leurs chances de trouver un emploi sont minces.

Principales conclusions

Répercussions sur les clients

Les centres de ressources semblent avoir atteint leurs objectifs du point de vue de l'amélioration de l'accès aux services. Les clients d'objectifEmploi ont beaucoup utilisé les services d'emploi (sensiblement plus que le groupe témoin); en effet, presque tous les clients ont accédé aux produits libre-service, et les deux tiers ont reçu des services dispensés par le personnel. Les services d'emploi offerts répondaient en grande partie aux attentes initiales des clients et le degré de satisfaction à leur égard était généralement élevé. L'information au sujet des services offerts ainsi que le suivi étaient moins bien cotés.

Même si on peut considérer que pratiquement tous les clients sondés appartenaient à la population active (ils étaient employés ou ils étaient intéressés à trouver un emploi et ils avaient mené une recherche active d'emploi), le taux d'emploi des clients des Centres de ressources objectifEmploi était relativement faible (un client sur quatre seulement était employé à temps plein). Même si, à l'origine, les participants d'objectifEmploi ont obtenu des résultats plus positifs sur le marché du travail que les membres du groupe témoin, ces différences disparaissent pour la plupart lorsqu'une analyse à plusieurs variables est faite pour tenir compte des différences préexistantes entre les deux groupes. Des variables sociodémographiques comme le sexe, l'âge et l'état civil laissaient présager la situation d'emploi. En outre, les clients d'objectifEmploi étaient plus suspectibles d'être sur le marché du travail (c.-à-d. à la recherche active d'un emploi), ce qui jouait un rôle important. L'analyse à plusieurs variables, cependant, a fait ressortir un avantage nettement positif pour les participants, quant au nombre de semaines d'emploi pendant la période qui a suivi le programme. De plus, les emplois décrochés par les clients d'objectifEmploi étaient plus vraisemblablement des emplois à l'année, à temps plein et mieux rémunérés.

La situation financière courante des clients et des membres du groupe témoin n'est généralement pas reluisante. Le revenu moyen du ménage est bien inférieur à la moyenne canadienne, et la majorité des répondants ont déclaré qu'ils avaient de la difficulté à joindre les deux bouts, compte tenu de leur revenu. Le recours à des programmes de soutien gouvernementaux, particulièrement l'aide sociale, est assez élevé, chez les clients que chez les membres du groupe témoin. La majorité des clients et des répondants du groupe témoin se sont également dits insatisfaits de leur sécurité financière.

Rentabilité/efficacité

Il n'y a pas eu suffisamment d'information recueillie dans le cadre de l'évaluation pour nous permettre de porter un jugement définitif sur la rentabilité ou l'efficacité des Centres de ressources objectifEmploi. Compte tenu de l'information recueillie aux fins de l'évaluation des processus et des données recueillies dans le cadre de la présente évaluation, le coût des services varie considérablement selon le genre de services dispensés, la façon dont le nombre de clients est calculée et la proportion des clients qui ont recours aux services autogérés par rapport aux services dispensés par le personnel. Le

coût par client desservi s'élevait à 199 $ à Windsor, à 74 $ à Ottawa et 12 $ à Sudbury centre. Il n'y avait aucun chiffre sur les coûts pour les sites de Toronto. La moyenne globale, compte tenu de ces chiffres, est de 95 $.

On s'attendait également à ce que les centres de ressources se rentabilisent à long terme, à mesure que les bénéficiaires de l'aide sociale recevaient de l'aide pour trouver des emplois et devenir autosuffisants. Un emploi durable se traduit par des coûts moindres pour les programmes publics, notamment l'assurance-emploi et l'aide sociale. Conformément aux données de l'enquête, le taux de réussite des clients d'objectifEmploi — mesuré selon la proportion des clients actuellement employés — est de 38 p. cent. Selon les ratios de rentabilité présentés ci-dessus, on peut calculer, par extrapolation, que le coût du programme par client *employé* est d'environ 585 $.

Partenariats

Les municipalités, le MSSC et DRHC sont des partenaires clés de la plupart des centres de ressources examinés dans le cadre de l'évaluation. Les rôles et responsabilités des partenaires gouvernementaux comprennent le financement, l'administration quotidienne des centres de ressources (habituellement au niveau municipal) et la prestation intégrée des services (p. ex., la documentation et les banques d'emplois de DRHC sont accessibles dans les centres de ressources; d'autres partenaires peuvent dispenser une aide spécialisée dans un contexte de cas par cas). Outre les partenaires gouvernementaux, la plupart des centres de ressources avaient cherché à établir des partenariats avec des organismes communautaires. Ils se sont moins attachés à forger des partenariats avec l'industrie dans le but d'obtenir des contributions ou élargir les possibilités de placement ou les débouchés pour les clients.

Répercussions sur la collectivité

Les principaux intervenants croyaient généralement que les Centres de ressources objectifEmploi avaient eu pour effet d'améliorer les services en offrant un accès sans rendez-vous à des services d'emploi qui n'étaient pas disponibles auparavant. Selon le sondage auprès des clients, le centre de ressources était la principale source d'aide pour la plupart des clients — seulement un répondant sur cinq avait accédé à d'autres genres de service ou d'aide qui n'étaient pas dispensés par les centres de ressources. Toutefois, la promotion est une question qui a été soulevée dans divers sites en rapport avec les installations physiques. De nouveaux centres de ressources, particulièrement ceux qui n'occupent pas de locaux donnant sur la rue ou qui sont situés « hors-site » — p. ex., ceux qui sont installés dans un bureau d'aide sociale ou qui partagent les locaux d'un organisme établi — doivent aller se chercher une clientèle. Cela nécessite des mesures de promotion et des liens solides avec les services de renvoi.

En ce qui concerne l'intégration des services, la colocation avec d'autres organismes n'a remporté qu'un succès modéré. Les organismes communautaires manifestent parfois de la réticence envers de tels arrangements, par crainte de perdre leur financement. L'intégration des services se fait souvent par le biais de mesures de dotation, c.-à-d. que le personnel des organismes partenaires offre des services sur place au centre de

ressources de façon régulière. Les principaux facteurs de réussite d'une colocation comprennent une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, et une bonne communication au sein du bureau, au sujet des procédures, des buts et des objectifs.

Les principaux intervenants conviennent que l'intégration des services représente des avantages importants pour les clients. Grâce aux ententes de colocation, les clients peuvent avoir accès à divers services dans un même endroit. Cela augmente les chances que le client utilise divers services d'emploi, tout en diminuant les coûts et les inconvénients pour les clients. La colocation peut également avoir des avantages pour le personnel du point de vue de la formation non structurée et du perfectionnement professionnel des représentants de divers organismes.

Parmi les répercussions sur les collectivités, c'est probablement l'élimination des chevauchements qui est la moins claire. Les centres de ressources n'ont pas fait beaucoup d'analyse des besoins avant leur implantation, de sorte que certaines collectivités n'avaient pas d'idée claire sur les lacunes dans les services ou sur la portée des chevauchements. Toutefois, les principaux informateurs sont généralement d'avis que, compte tenu des réductions récentes dans les services d'emploi financés par le gouvernement et des compressions financières des organismes non gouvernementaux (ONG), les lacunes dans les services représenteraient probablement plus un problème que les chevauchements.

La viabilité à plus long terme des centres de ressources, une fois que le financement aura cessé, n'est toutefois pas claire. Même si l'importance que le programme Ontario au travail accorde au renforcement de l'autonomie financière semble correspondre aux objectifs et aux activités des centres de ressources, le financement des activités est un problème récurrent.

Gestion de cas

Les activités des centres de ressources sont ciblées sur les bénéficiaires de l'aide sociale, mais la plupart des CR sont en mesure d'offrir de l'aide à d'autres groupes, et le font effectivement, notamment les prestataires d'assurance-emploi et d'autres chômeurs (p. ex., les jeunes). Les centres de ressources examinés dans le cadre de cette évaluation offrent un vaste éventail de produits libre-service et de services dispensés par le personnel.

Le suivi et le repérage des clients des centres de ressources se font généralement à l'aide de bases de données adaptées ou manuellement, dans certains centres plus petits. Tous les centres de ressources ont un formulaire d'inscription qui sert à l'établissement des fiches des clients (dans certains cas, il peut s'agir uniquement des clients qui bénéficient des services dispensés par le personnel). Les centres de ressources recueillent également de l'information sur les activités des clients qui sont axées sur l'emploi, même si cela se limite avant tout aux services offerts par le personnel, par exemple la participation à des ateliers, des services de renvoi, etc. L'utilisation des produits libre-service ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux de la part des centres de ressources. De plus, même si, en général, les centres de ressources produisent des statistiques mensuelles et des rapports trimestriels sur divers indicateurs d'activité, par exemple l'utilisation des services et le

nombre de clients, ils n'accordent pas autant d'importance au suivi des résultats en matière d'employabilité. Certains CR font des sondages périodiques auprès des clients pour évaluer leur satisfaction et déterminer les améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter.

Conclusions

En résumé, les centres de ressources dispensent des services d'emploi aux clients qui ont besoin d'aide pour améliorer leurs perspectives d'emploi. Les données du sondage montrent clairement que l'accès des participants à objectifEmploi aux services et programmes d'emploi a été de beaucoup supérieur à celui des membres du groupe témoin. Même si certains avantages des centres de ressources semblent assez modestes, il faut interpréter ce résultat à la lumière du profil assez complexe de la clientèle cible. Les résultats de l'enquête montrent que même si le groupe des participants à objectifEmploi avait un avantage significatif sur le plan de l'emploi, par rapport aux membres du groupe témoin, c'était attribuable à des différences préexistantes entre les deux groupes. Le programme présente cependant des effets positifs du point de vue de la durée du chômage et du genre d'emploi décroché par la suite.

En ce qui concerne l'exploitation des centres de ressources à proprement parler, objectifEmploi a donné lieu à la mise sur pied de partenariats, à une plus grande intégration des services et au renforcement des capacités communautaires. Cependant, les problèmes de financement, les difficultés lorsqu'il s'agissait de gérer efficacement les partenariats et un suivi efficace ont représenté des obstacles dans certains centres et se sont traduits par des faiblesses dans la prestation des services. De plus, certains centres ont privilégié un mode de libre-service aux dépens de la gestion de cas, ce qui a eu des répercussions sur leur capacité de répondre à toute la gamme des besoins des clients. Une meilleure communication, tant dans les bureaux qu'avec les clients, de même que la poursuite des mesures de développement communautaire ont été cités en tant qu'éléments clés de la réussite à l'avenir.

Recommandations

1. Colocation

L'initiative objectifEmploi était conçue pour amener divers paliers de gouvernement et des organismes non gouvernementaux à offrir des services intégrés aux bénéficiaires de l'aide sociale. Même si la colocation ne s'est pas concrétisée dans un grand nombre de sites visés par l'évaluation, il semble qu'elle donne lieu à de nombreux avantages*. La colocation offre plusieurs avantages aux deux organismes (p. ex., augmentation de l'efficacité, collaboration du personnel, partage) et aux clients (p. ex., disponibilité accrue des services, un seul point de services pour les programmes). L'utilisation des divers produits libre-service et des services de renvoi par les participants interrogés aux fins de l'évaluation laisse penser que les clients eux-mêmes souhaitent avoir accès à la plus vaste gamme possible de services offerts par des organismes voisins. À l'avenir, les initiatives

* Voir par exemple le rapport de projet de KPMG, intitulé *KPMG Project Report, CASC Process Review* — Moving Towards an Integrated Service Delivery System, Edmonton, Alberta, 1997.

qui auront pour objet de donner de l'expansion au modèle du centre des ressources d'emploi devraient porter une attention particulière aux ententes de colocation entre les gouvernements (services d'emploi des gouvernements fédéral, provincial et municipal) et des partenaires communautaires. La colocation peut prendre différentes formes d'intégration, depuis la colocation d'un personnel itinérant jusqu'à une intégration et un partage plus soutenus des ressources et de la gestion/l'administration.

2. *Prestation des services*

Selon l'information recueillie dans le cadre de notre évaluation, les participants au programme objectifEmploi étaient très satisfaits des services autogérés et des services dispensés par le personnel. Même si l'importance accrue accordée aux services autogérés était jugée positive et qu'elle permet un meilleur accès aux services de soutien de l'emploi, il faut également préciser que de nombreux participants ne semblaient pas être en mesure d'utiliser certains de ces services sans aide. Pour les participants, les lacunes les plus importantes du programme étaient le manque d'information sur les genres de services offerts dans les centres de ressources et l'absence d'une séance initiale d'orientation/soutien sur la meilleure façon de s'en prévaloir. La formule de la gestion de cas, qu'elle soit offerte par le centre de ressources lui-même ou par un organisme tiers, devrait intégrer un processus permettant d'évaluer les besoins/compétences des clients avant que ceux-ci ne soient renvoyés vers un centre de ressources d'emploi. De plus, à l'avenir, si l'intention est d'offrir davantage de services autogérés aux chômeurs, il conviendrait de leur accorder des séances d'initiation au préalable et de leur donner accès à du personnel de soutien dans le centre de ressources lui-même. Il faudra donc pouvoir compter sur un personnel ayant une formation très poussée, qui est bien au courant des ressources disponibles et qui est versé en informatique, et qui possède de solides compétences en matière de gestion de cas/counselling.

3. *Comités consultatifs locaux*

Plusieurs des sites d'objectifEmploi évalués ont éprouvé de la difficulté à établir des comités consultatifs locaux ou communautaires. Cependant, dans les endroits où il y avait des comités consultatifs locaux, ceux-ci ont largement contribué au succès du site, en faisant accepter l'initiative et en permettant de mettre le savoir-faire en commun. Les comités, qui sont composés de représentants communautaires, jouent également un rôle important en examinant les besoins en matière de services et les chevauchements, en vue de créer une infrastructure sans faille. Finalement, la participation des partenaires de la collectivité permet d'offrir des services de renvoi appropriés aux clients qui en ont besoin. Dans le cadre d'initiatives futures, il conviendrait de reconnaître explicitement l'importance d'établir des partenariats efficaces et de trouver des moyens pour y parvenir. Il faudrait notamment prendre en compte les ressources humaines nécessaires au maintien des partenariats, l'acquisition de compétences particulières (p. ex., en matière de négociations) et la participation des partenaires appropriés de la collectivité.

4. Rôle de l'industrie

Le rôle de l'industrie était très limité dans tous les sites évalués. Cependant, la participation des entreprises locales donnerait aux centres l'occasion d'aller chercher des contributions et de trouver des débouchés pour les clients. Ce ne sont pas tous les sites qui avaient des postes consacrés expressément à la prospection d'emploi. Il pourrait être utile à l'avenir de concilier les activités de prospection d'emploi des centres de ressources avec celles d'autres organismes qui communiquent également avec des employeurs pour établir des relations en vue du placement des clients (p. ex., les commissions scolaires et les collèges qui cherchent des placements dans le cadre de programmes d'alternance travail-études).

5. Collecte des données

Comme il en est question dans la description de l'approche méthodologique, la présente évaluation a été limitée dans une certaine mesure par l'absence de données sur les programmes et les participants ou l'inaccessibilité de ces données. L'évaluation formative d'objectifEmploi a fait ressortir qu'il y avait des écarts significatifs dans les données recueillies entre les différents sites objectifEmploi (p. ex., la charge de travail, l'information financière). Cela constitue des obstacles lorsqu'il s'agit d'examiner les mesures des résultats de l'ensemble des sites (p. ex., le coût par client servi). Il conviendrait également d'accorder plus d'importance aux procédures de suivi au moment de la planification des services d'emploi et de consacrer suffisamment de ressources à cette activité. Finalement, les évaluateurs ont eu de la difficulté à réunir une base d'échantillonnage satisfaisante pour le sondage auprès des participants à objectifEmploi, étant donné les préoccupations de certains sites au sujet de la protection de la vie privée des clients. Dans les prochaines initiatives de ce genre, il serait utile d'obtenir des clients, au moment de l'intervention, l'autorisation de divulguer des renseignements les concernant, pour faciliter les évaluations ultérieures.

1. Introduction

1.1 Contexte

Mise en œuvre en Ontario en 1994, l'initiative objectifEmploi finançait, dans les collectivités locales de l'Ontario, des centres de ressources (CR) chargés d'améliorer l'accès aux services d'emploi et aux mesures de soutien pour les bénéficiaires de l'aide sociale (BAS), ce qui devait se traduire ultimement par l'autosuffisance des participants. En 1994-1995, le financement des premiers sites a été assumé conjointement par le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) de l'Ontario et le gouvernement fédéral, en vertu d'une entente de coopération signée entre les deux parties au début de 1995[1]. Les municipalités où les centres de ressources s'étaient installés ont également fourni des contributions en nature.

Le financement du gouvernement fédéral a été consenti en vertu du programme des Initiatives stratégiques de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Ce programme, qui fournit du financement aux provinces et aux territoires sur une base partagée, avait été conçu pour mettre à l'essai des formules innovatrices dans les domaines de haute priorité que sont l'emploi, l'apprentissage, l'éducation et la sécurité du revenu. Au total, une somme de 800 millions de dollars a été attribuée aux fins suivantes entre les exercices 1995-1996 et 1999-2000 :

- mettre à l'essai des moyens novateurs et d'un bon rapport coût-efficacité afin de réformer nos programmes de sécurité sociale;
- expérimenter des moyens imaginatifs d'aborder des questions comme l'emploi, la formation, le soutien du revenu et les services;
- aider les participants à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour trouver, conserver ou créer des emplois;
- mieux servir les Canadiens et Canadiennes incapables de subvenir à leurs besoins par le travail;
- trouver des occasions de renforcer la cohérence et l'intégration des programmes, de façon à réduire les obstacles d'ordre juridictionnel et structurel entre le marché du travail, la formation, l'éducation et les services sociaux.

Même si l'initiative objectifEmploi avait adopté des lignes directrices pour la planification et la mise en œuvre des CR, la cessation du programme en 1995 a eu pour effet d'éliminer toute coordination centralisée de leur implantation. Ainsi, les activités et les programmes ont été élaborés en fonction des priorités locales.

---

1 *Accord de coopération Canada/Ontario au sujet d'objectifEmploi Ontario.*

L'objet de cette étude était de faire une évaluation des processus et une évaluation sommative des sites de prestation intégrée des Centres de ressources dans certaines collectivités de l'Ontario, à savoir Toronto, Sudbury, Windsor et Ottawa. L'évaluation repose sur une évaluation des processus menées à Windsor et à Sudbury en 1996. Ses objectifs étaient les suivants :

- analyser les répercussions du programme sur l'emploi, l'employabilité et l'accès des travailleurs;
- évaluer le rôle des CR objectifEmploi lorsqu'il s'agit d'établir un consensus dans la collectivité et de renforcer les capacités communautaires;
- définir le rôle des CR objectifEmploi lorsqu'il s'agit d'améliorer la coordination des services, de combler les lacunes et de réduire les chevauchements dans la prestation des services gouvernementaux;
- évaluer la rentabilité et l'efficacité des services des CR objectifEmploi;
- cerner les questions qu'il serait important de prendre en considération dans les discussions ultérieures au sujet de la co-installation des services fédéraux et provinciaux et de la coordination de la prestation des services.

L'objet de ce rapport final est de présenter les résultats de l'évaluation. Chacune des questions d'évaluation énumérées ci-dessus est reprise dans les chapitres suivants, en fonction de l'information disponible.

1.2 objectifEmploi Ontario[2]

Comme on le voit dans le document intitulé *Planification de la mise en œuvre locale*, le but d'objectifEmploi Ontario était de réunir divers paliers de gouvernement et des organisations non gouvernementales (ONG) qui travaillent en collaboration pour offrir aux bénéficiaires de l'aide sociale un seul système intégré de services qui les aiderait à s'intégrer au marché du travail. Il s'agissait, par exemple, de services d'éducation et de formation, d'information sur le marché du travail local et les débouchés ainsi que de mesures de soutien pour les travailleurs indépendants. L'initiative objectifEmploi a été mise sur pied pour faciliter l'accessibilité des services du marché du travail au niveau local à l'intention des bénéficiaires de l'aide sociale.

Les Centres de ressources objectifEmploi ont été l'un des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs du programme objectifEmploi Ontario[3]. Les centres de ressources, qui ont été mis sur pied dans certaines collectivités, étaient chargés d'offrir aux

---

2 On trouvera une description plus complète d'objectifEmploi Ontario à l'annexe A.

3 Il y avait six autres composantes : Mesures à prendre pour passer du système existant au nouveau système; les programmes et services du Conseil ontarien de formation et d'adaptation de la main-d'œuvre; le Fond d'innovation d'objectifEmploi Ontario; les programmes de stage chez l'employeur; objectifEmploi Ontario pour les Premières nations et les peuples autochtones; et les programmes et services de DRHC.

bénéficiaires de l'aide sociale (BAS) de l'information sur l'emploi, sur la formation et sur les mesures de soutien offertes dans la localité[4]. En matière de coordination des programmes et des services dispensés par le gouvernement fédéral, la province et les autorités municipales de même que par les organismes communautaires, les centres de ressources représentaient un point d'accès unique pour les BAS.

Les participants pouvaient accéder directement aux services ou demander l'aide d'un membre du personnel. Parmi les services offerts, on retrouvait des évaluations individuelles de l'employabilité et des services de planification de l'emploi, des programmes d'éducation et de formation, l'accès à des ordinateurs et à des services d'information automatisés, des mesures de soutien (p. ex., en matière de garderie, de counselling), des répertoires de ressources, de même que des outils d'auto-assistance. Pour ce qui est de la prestation de services, on s'attendait à ce que les centres de ressources se concentrent sur les programmes et les services existants et qu'ils en assurent la coordination, sans toutefois en faire un double emploi.

Pour encourager la collaboration de la collectivité au moment d'adopter des approches novatrices de prestation des services, et pour veiller à ce que les consommateurs participent davantage à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du réseau des services objectifEmploi, les CR ont été incités à mettre sur pied des comités consultatifs communautaires. Composés de fournisseurs de services, de consommateurs et d'autres intervenants ou partenaires communautaires de premier plan, les comités allaient œuvrer dans certains grands champs de responsabilité comme l'information, la consultation et les maillages du point de vue de la collectivité, ainsi que la planification, le suivi et l'évaluation des services; en outre, ils offriraient des conseils et des recommandations en ce qui concerne la conception des programmes et l'élaboration des politiques.

Les sites dans lesquels les centres de ressources allaient s'installer à l'origine ont été déterminés par le biais d'un processus local de planification d'objectifEmploi Ontario. Il s'agissait d'un processus communautaire à l'issue duquel un plan de mise en œuvre du réseau objectifEmploi dans les localités allait être élaboré puis soumis à une instance centrale d'approbation. La participation des consommateurs, des fournisseurs de programmes et services, des groupes de planification, des éducateurs/formateurs, des employeurs du secteur privé et des représentants des milieux syndicaux revêtait beaucoup d'importance dans ce processus de planification communautaire.

Diverses questions importantes devaient être abordées dans les propositions élaborées par les comités : le processus de planification; les conditions existantes, y compris un profil de la collectivité, du marché du travail et des consommateurs, ainsi qu'une analyse des services existants et des lacunes; les améliorations à apporter aux services existants; et un plan de mise en œuvre et de suivi pour la prestation des services, des programmes et des mesures de soutien qui allaient répondre aux objectifs d'objectifEmploi Ontario[5]. Les sites

---

4 Services sociaux et communautaires de l'Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

5 Services sociaux et communautaires de l'Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

retenus à l'origine pour les centres de ressources étaient les suivants : la communauté urbaine de Toronto; la ville de Windsor; la ville de Cornwall; la ville de Kingston et le canton de Kingston; la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton; la municipalité régionale de Waterloo; la municipalité régionale d'Hamilton-Wentworth; le comté de Bruce; les districts de Sudbury et de Manitoulin; la ville de Sault Ste-Marie et le district d'Algoma. Le démarrage des activités des centres de ressources dans ces sites était prévu pour janvier 1995[6].

Le gouvernement ayant changé en juin 1995, objectifEmploi Ontario a pris fin. Même si, à l'origine, cela a entraîné une certaine incertitude quant à l'avenir des centres de ressources, ces derniers ne sont pas disparus. Le MSSC a continué de les financer directement et les centres de ressources humaines du Canada (CRHC) ont continué de leur offrir du soutien dans les collectivités. Les Centres de ressources ont également traversé une période de transition au moment de l'implantation d'Ontario au travail en 1996 — mesures législatives qui ont remplacé l'aide sociale générale et la *Loi sur les prestations familiales*.

1.3 Questions sur lesquelles a porté la recherche

Le principal objectif de cette évaluation était de mesurer les répercussions et les effets des sites de prestation intégrée des ressources, qui avaient été établis à l'origine par l'entremise d'objectifEmploi. Toutefois, l'évaluation comporte également certains éléments d'une évaluation des processus qui a porté sur l'exploitation de ces CR. Voici les questions sur lesquelles l'évaluation a porté : ***répercussions sur les clients, rentabilité/efficacité, établissement de partenariats; répercussions sur les collectivités, et gestion de cas***. Chacun de ces éléments est examiné plus en détail dans les paragraphes qui suivent.

Dans le volet des ***répercussions sur les clients***, diverses questions ont été examinées au sujet de l'emploi et de l'employabilité des clients au travail (p. ex., le temps qu'il a fallu aux clients pour trouver du travail, les caractéristiques de leur emploi, les résultats des services dispensés par le personnel par rapport aux services autogérés) et des répercussions sur la progression et la valeur ajoutée (p. ex., s'il y a eu d'autres améliorations pour les clients des CR par rapport au groupe témoin si les services de counselling des CR ont eu des répercussions manifestes sur les clients). Outre les résultats sur le plan de l'employabilité ou du marché du travail, divers autres résultats qui ne sont pas liés au marché du travail ont aussi été mesurés. La satisfaction des clients, des collectivités et des organismes à l'égard des services fournis par les CR (p. ex., les opinions générales des clients au travail au sujet des services des CR, la question de savoir si les CR ont répondu aux attentes de la collectivité, la façon dont les organismes perçoivent leurs relations de travail avec les CR) est également examinée dans ce volet.

La deuxième question, soit ***la rentabilité/l'efficacité***, a trait essentiellement à des questions opérationnelles. L'analyse des variations dans la prestation donne une excellente

6 Services sociaux et communautaires de l'Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

occasion de déterminer l'efficacité relative de différents genres de services et de différentes méthodes de prestation, bien que ce genre d'analyse dépende du genre de suivi disponible. Les services à la clientèle et leurs ratios (p. ex., le coût moyen par participant) sont examinés dans la mesure du possible.

En ce qui concerne le modèle des partenariats communautaires, l'évaluation des CR a permis de recueillir de l'information sur les leçons tirées de ***l'établissement de partenariats*** avec des organismes communautaires. Les questions examinées dans ce volet, celui de l'établissement des partenariats, sont les suivantes : les moyens de faciliter les partenariats, ce qui a marché (p. ex., si les comités consultatifs ont aidé à l'établissement des partenariats); les relations entre les organismes (p. ex., si les partenaires et le personnel des CR sur place sont en mesure de se soutenir mutuellement et de travailler efficacement); et les relations à l'intérieur des CR, les organismes membres, le personnel (p. ex., les mécanismes qui favorisent un esprit d'équipe au sein du CR).

La quatrième question qui est abordée est celle des ***répercussions sur la collectivité***. À l'origine, l'initiative objectifEmploi avait notamment pour objet d'améliorer l'accessibilité des services d'emploi en adoptant une approche du genre « guichet unique ». En ce qui a trait à l'évaluation des répercussions sur la collectivité, diverses questions ont été examinées, notamment la détermination des lacunes (p. ex., dans quelle mesure le CR a-t-il réussi à intégrer les services existants, à les améliorer et à combler les lacunes), le renforcement des capacités communautaires (p. ex., dans quelle mesure le CR a-t-il contribué à accroître les capacités de la collectivité en matière de services), la réduction des chevauchements (p. ex., dans quelle mesure le CR a-t-il réduit les chevauchements dans les services offerts), les renvois (p. ex., quels sont les liens avec d'autres organismes communautaires) et l'établissement d'une infrastructure technologique (p. ex., quelle a été la contribution du CR à l'infrastructure technologique de la prestation des services dans la collectivité).

La dernière question abordée dans le cadre de la phase 2 est celle de la ***gestion des cas***. Les éléments examinés dans ce volet comprennent notamment : les systèmes/procédures de saisie de l'information (p. ex., le degré d'efficacité des systèmes de collecte d'information et de suivi des clients des CR relativement au renvoi vers d'autres organismes); la combinaison des services autogérés par rapport aux services dispensés par le personnel (p. ex., le genre de suivi effectué auprès des clients du libre-service); le profil et la sélection des clients (p. ex., le profil des clients dont le CR assure la gestion de cas, la question de savoir si les CR ont recours à des critères de sélection pour les clients); et les liens avec d'autres organismes du point de vue des renvois.

1.4 Sources de données

L'approche méthodologique retenue pour cette évaluation comporte cinq grandes composantes[7] :

1. ***Examen de certains documents/des publications***. L'objet de l'examen de la documentation et des publications était de replacer l'implantation des CR dans le contexte des politiques des partenaires fédéral et provincial, et notamment d'examiner les répercussions éventuelles de nouvelles politiques sur les CR (p. ex., Ontario au travail). Des évaluations antérieures et la documentation locale des CR ont également été passées en revue. L'examen des documents a permis de répondre à certaines des questions sur lesquelles portait l'évaluation et de faire une analyse des modalités administratives et des ententes de partenariat des CR.

2. ***Enquêtes auprès des clients des CR***. Au total, 493 entrevues ont été menées par téléphone auprès de clients des CR répartis à peu près également dans les quatre sites, soit Toronto, Sudbury, Windsor et Ottawa. Les objectifs de cette enquête concernaient à la fois l'évaluation des processus et l'évaluation sommative. Par exemple, l'enquête a donné une idée de l'utilisation des services par les clients, de leur niveau de satisfaction à l'égard des services qu'ils avaient reçus et de leurs opinions au sujet de services de rechange dont ils pouvaient se prévaloir. Certaines questions sommatives ayant trait aux résultats obtenus par les clients, qu'ils soient liés ou non au marché du travail, sont également examinées. Les données recueillies dans le cadre de l'enquête auprès des clients ont été pondérées selon l'âge, le sexe et l'année du début de l'aide sociale, pour tracer le portrait de la clientèle (telle qu'elle était représentée dans les bases d'échantillonnage reçues des centres de ressources).

3. ***Enquête auprès de personnes qui n'étaient pas des clients des CR***. Une enquête téléphonique a été menée auprès de 400 personnes qui n'étaient pas des clients des CR. Ce groupe témoin, établi à partir des dossiers de l'aide sociale générale, se composait de personnes qui présentaient des caractéristiques comparables à celles des clients des CR, c'est-à-dire le sexe, l'âge et l'année du début de l'aide sociale. Le groupe témoin a également fait l'objet d'une sélection préliminaire pour s'assurer que les répondants retenus avaient effectivement touché de l'aide sociale pendant une période comparable à la période d'aide sociale des clients des CR. Les données relatives au groupe témoin ont été pondérées par rapport à celles des participants pour ce qui est de l'âge, du nombre de personnes à charge, de la scolarité et de la situation d'emploi avant le programme.

4. ***Visite sur les lieux***. Le site d'Ottawa a fait l'objet d'une visite qui a permis de procéder à un examen plus poussé de l'exploitation du site et de l'environnement communautaire. Des entrevues menées auprès des principaux intervenants, et la tenue d'un groupe de discussion constitué de clients ont été les principales méthodes utilisées

---

7 On trouvera une analyse plus détaillée de la méthode d'évaluation dans le document intitulé *Phase 2 — Évaluation des Centres de ressources objectifEmploi — rapport d'enquête*, présenté à Développement des ressources humaines Canada en décembre 1997.

pour recueillir des données sur place. En outre, la visite des lieux a permis d'observer directement le mode de fonctionnement du CR, puis de recueillir et d'examiner certains documents le concernant ainsi que d'autres documents sur l'économie de la région. Un nombre limité d'entrevues ont également été menées auprès d'informateurs clés des CR de Windsor et de Sudbury, l'objectif étant d'actualiser l'information recueillie au cours d'une évaluation formative précédente.

5. ***Analyse des données administratives.*** Deux sources de données administratives ont été examinées aux fins de l'évaluation : les données administratives sur le programme de base et les CR de même que les données de l'aide sociale générale. Des couplages ont également été établis avec des fichiers de données de DRHC, particulièrement le Profil vectoriel.

Le graphique 1.1 résume les activités de collecte des données dans chacun des site.

GRAPHIQUE 1.1
Sommaire des activités de collecte des données

Site	Données de l'évaluation formative	Visite sur place	Profil du CR	Entrevues avec les principaux intervenants	Groupe de discussion (participants)	Sondage auprès des participants	Sondage auprès des non-participants
Toronto	4					4 (n=140)	4
Ottawa		4	4	4 (n=10)	4	4 (n=117)	4
Sudbury	4			4 (n=3)		4 (n=121)	4
Windsor	4			4 (n=2)		4 (n=115)	4

1.5 Mises en garde

Quatre mises en garde importantes s'imposent au sujet de l'interprétation des résultats de l'étude. Premièrement, l'évaluation n'a porté que sur quatre des dix centres de ressources objectifEmploi mis sur pied à l'origine; on ne peut donc pas considérer qu'elle soit représentative du programme dans son ensemble, puis qu'elle reflète plutôt la situation des sites retenus. Deuxièmement, à cause des préoccupations relatives à la protection de la vie privée dans certains sites, les CR n'ont pas pu nous communiquer leurs fichiers de programme, ce qui a limité l'analyse qualitative des données et les examens ultérieurs des activités et des répercussions du programme. Troisièmement, en raison des retards dans le traitement du fichier du groupe témoin, l'enquête auprès des participants et l'enquête auprès des membres du groupe témoin ont été menées à plusieurs mois d'intervalle. Même si les questions posées aux membres du groupe témoin portaient sur la même période de référence, les risques d'erreur de mémoire étaient plus grands. Cependant, comme les périodes de référence étaient semblables dans les deux enquêtes, cela élimine toute possibilité de variations dans le cycle économique. Finalement, en dépit de nos

efforts pour former un groupe comparable de non-participants, au moyen d'une sélection préliminaire de l'échantillon puis d'une pondération, on constate tout de même certaines différences entre les deux groupes. On en tient compte dans l'analyse des données en appliquant des techniques d'analyse à plusieurs variables. Enfin, les chiffres présentés dans les tableaux et les graphiques ayant été arrondis, il se peut qu'ils ne représentent pas 100 % au total.

1.6 Organisation du rapport

Le rapport compte cinq autres chapitres. Le chapitre 2. fait une brève description opérationnelle des quatre sites objectifEmploi visés par l'évaluation. Le chapitre 3. présente un profil des participants au programme. Le chapitre 4. décrit les services d'adaptation et d'emploi auxquels les participants ont eu recours et la satisfaction de ceux-ci à l'égard des centres de ressources. Le chapitre 5. analyse les résultats obtenus par les participants, qu'ils soient liés ou non au marché du travail, par rapport aux membres du groupe témoin. Le chapitre 6. présente le sommaire et les conclusions.

2. *Les sites des centres de ressources*

Comme on l'a déjà vu, l'évaluation portait sur quatre centres de ressources, soit ceux de Sudbury, de Windsor, de Toronto et d'Ottawa. Les sites de Sudbury et de Windsor avaient déjà fait l'objet d'une évaluation formative du programme objectifEmploi en 1996; et dans le cadre de la présente étude, des entrevues ont été menées auprès de plusieurs informateurs clés représentant les CR en vue d'effectuer une brève mise à jour de l'information. Deux des centres de ressources de Toronto avaient été évalués en 1997. Quant au CR d'Ottawa, il a été examiné de façon plus approfondie dans le cadre de la présente évaluation, puisqu'il a fait l'objet d'une visite sur place et d'une série d'entrevues avec des informateurs clés.

On trouvera ci-dessous une description sommaire de chaque Centre de ressources objectifEmploi évalué, compte tenu des diverses sources d'information accessibles. Les deux sites qui avaient fait l'objet de l'évaluation formative antérieure d'objectifEmploi, soit Sudbury et Windsor, sont d'abord décrits. Vient ensuite un sommaire des centres de ressources de Toronto Ouest et de Rexdale, comprenant les résultats de leur évaluation locale. En dernier lieu, nous présentons les résultats de la visite sur place du centre de ressources d'Ottawa.

2.1 Aperçu des centres de ressources de Sudbury-Centre et de Windsor

A. Sudbury-Centre

Organisation

Cinq Centres de ressources objectifEmploi ont été ouverts dans la région de Sudbury : Sudbury-Centre, Sudbury-Est, Sudbury-Ouest, Chapleau et île Manitoulin. Ce sommaire porte sur le CR de Sudbury-Centre. Comme pour les autres CR de la région, le MSSC était un partenaire actif du centre de ressources de Sudbury- Centre, en ce sens qu'il lui a fourni du financement, en plus d'assumer la responsabilité de son exploitation quotidienne. Le CRHC (Centre des ressources humaines du Canada) local était l'autre partenaire financier du CR. Aucun comité consultatif local n'a été mis sur pied pendant l'implantation du CR. Celui-ci comptait 18 employés à temps plein qui relevaient du directeur du centre. La charge de travail du CR oscillait entre 4 000 et 7 000 clients chaque trimestre.

Services et activités

En plus des services ordinaires de soutien du revenu dispensés aux bénéficiaires de l'aide sociale (BAS), le CR de Sudbury-Centre offrait aux clients des services de counselling et des ateliers sur des sujets comme les techniques de recherche d'emploi. Les installations libre-service donnaient accès aux éléments suivants :

- banques d'emplois;
- information sur le marché du travail;

- ordinateurs comprenant des logiciels de rédaction de CV et d'évaluation personnelle, et imprimantes;
- photocopieurs;
- documentation;
- téléphones et télécopieurs.

Partenariats

De tous les CR de la région, celui de Sudbury-Centre était le plus vaste et son personnel/ses partenaires provenaient de DRHC, du Service Emploi jeunesse (SEJ), du YMCA, du Centre de ressources sur la formation professionnelle de Sudbury, des Services de soutien à l'emploi de la municipalité régionale et de l'organisme People United for Self-Help (PUSH). Les responsabilités étaient réparties selon les domaines de compétence de chaque partenaire (p. ex., les jeunes, les personnes handicapées). Ainsi, le principal mandat de DRHC consistait à fournir des renseignements sur ses propres services de formation et de l'information de nature générale sur l'assurance-emploi (AE) (le CRCH offrait des services pour les demandes d'AE présentées dans un autre endroit). Les propositions des promoteurs/coordonnateurs étaient évaluées une fois par année pendant le processus de planification du budget annuel. Parmi les partenaires de l'extérieur, on retrouvait les conseils scolaires de même que le Programme de prestations familiales du MSSC.

Gestion de cas

Tous les clients du CR doivent présenter une demande et se soumettre à un processus d'évaluation des besoins avant d'être aiguillés vers les programmes et les activités du centre. Mises à part les banques d'emplois, les services se limitent surtout aux bénéficiaires de l'aide sociale. L'information relative au client provient de la demande initiale, des renvois et des interventions du personnel. Tout le suivi se fait électroniquement.

B. Windsor

Organisation

Le centre de ressources de Windsor compte trois grands partenaires : le MSSC, DRHC et la ville de Windsor. Même si aucun des partenaires ne partage les locaux du CR, les Services d'emploi de la ville de Windsor sont situés dans le même immeuble, tout comme le CRHC. Le MSSC et DRHC assurent le financement de base du CR de Windsor. Le MSSC donne également accès à ses propres programmes, y compris les services destinés aux assistés sociaux. Le rôle principal de DRHC, en sa qualité de partenaire actif, est de fournir des fonds au Centre, mais également d'assurer l'administration du réseau local, du soutien technique et de l'équipement. C'est à la ville de Windsor qu'il revient de gérer les activités quotidiennes du Centre, ce dont elle s'acquitte avec un apport minime des deux autres partenaires. Le comité consultatif local qui devait donner des conseils au CR n'a finalement pas été mis sur pied. Environ 1 500 clients reçoivent des services chaque trimestre.

Services et activités

Les services du CRHC offerts dans le centre comprennent tout une gamme de services offerts aux prestataires d'AE et des kiosques de banques d'emplois. En plus d'offrir des services de base (p. ex., counselling d'emploi), le CR donne accès à quatre banques d'emplois offrant de l'information sur le marché du travail (IMT). Les partenaires ont réussi à mettre leurs ressources en commun pour offrir de nombreux services, notamment :

- des services de rédaction de CV;
- l'accès à des télécopieurs et à des photocopieurs;
- le renvoi vers d'autres services de la collectivité (p. ex., services de garderie);
- de l'information destinée aux aînés;
- des services de formation;
- l'accès à Internet;
- des services de counselling.

Partenariats

Le CR a forgé des partenariats avec de nombreuses organisations, dont un collège communautaire (le collège St. Clair), le Centre d'emploi jeunesse, le Centre d'aide aux chômeurs, le Conseil scolaire de Windsor, l'Armée du Salut et les clubs de recherche d'emploi. Le Centre d'emploi jeunesse et le collège St. Clair ont chacun des conseillers sur place; le Centre d'aide aux chômeurs dispense du counselling professionnel hors-site de même que des services approfondis d'évaluation sur place. Le CRHC lui-même a établi des partenariats avec les collèges communautaires pour les activités de formation, lesquelles sont annoncées au CR. On s'attend cependant à ce que ces partenariats changent lorsque la responsabilité de l'administration de la formation sera confiée aux provinces en vertu des nouvelles Ententes sur le développement du marché du travail.

Gestion de cas

Au CR de Windsor, les programmes et les services sont axés surtout sur les BAS, même si certains autres clients ont accès à quelques services. Les clients répondent généralement à un questionnaire d'autoévaluation avant de rencontrer un conseiller en emploi. Un plan d'action, élaboré par le conseiller du CR et le client, définit une stratégie qui permettra au client de retourner au travail. Il existe un suivi pour les clients qui reçoivent des services dispensés par le personnel, et le CR fait remplir un questionnaire sur la satisfaction des clients pour assurer le suivi des résultats chaque année. Il n'y a pas de mécanisme de suivi particulier pour les installations de libre-service.

C. Rétroactions de l'évaluation formative de Windsor et de Sudbury[8]

Mise en œuvre

À Windsor, la structure organisationnelle et l'aménagement physique des locaux du CR se sont révélés satisfaisants, selon les informateurs clés. Les partenaires sur place peuvent partager de l'information et des services, et les clients ont accès à de nombreux services dans le même immeuble. Même s'il y avait à l'origine un sentiment de rivalité parmi les partenaires et le personnel (qui s'expliquait en grande partie du fait que les employés pensaient que leur sécurité d'emploi était menacée), il a disparu au fil du temps.

À Sudbury, selon les résultats de l'évaluation formative, il y avait une certaine confusion au sujet des rôles et des responsabilités de chaque partenaire. Par conséquent, certains répondants sont d'avis que les tentatives du programme objectifEmploi pour réduire les chevauchements dans les services n'ont pas été entièrement couronnées de succès. La structure hiérarchique était également une source de confusion pour certains membres du personnel/partenaires. Les répondants de Sudbury comme de Windsor ont conclu qu'il fallait que les rôles et les responsabilités soient définis clairement, de même que l'objectif global du CR, afin de le rendre efficace. Les résultats de l'évaluation formative font ressortir l'importance d'une planification et d'une évaluation des besoins préalables pour assurer la réussite des CR.

D'autres questions relevées pendant l'évaluation formative concernaient l'importance de répondre aux besoins récurrents en matière de formation du personnel. De plus, le rapport fait remarquer qu'il n'y a pas d'information uniforme sur les clients qui soit recueillie et tenue à jour dans l'ensemble des sites.

Partenariats

Dans les deux sites, les CR comptaient de nombreux partenaires (partenaires qui jouent toujours un rôle actif dans le CR de Windsor). Les répondants de Windsor estimaient qu'il y avait peu de chevauchements dans les activités des partenaires sur place et que les relations de travail entre les organismes étaient généralement bonnes. Cependant, il n'y a pas de participation suivie du secteur privé, mais le CR espère accroître cette participation à l'avenir, particulièrement au chapitre de la formation.

À Sudbury-Centre, les partenariats se sont révélés à l'occasion difficiles à gérer; selon les répondants, certains partenaires avaient des intérêts particuliers et des attentes élevées et ont été déçus de voir que le CR ne répondait pas aux besoins de leur clientèle. D'autres répondants ont fait remarquer que le CR n'avait pas d'orientation précise à l'origine, que la direction ne consultait pas adéquatement les partenaires, et que la coordination était mauvaise. Ces éléments se sont améliorés avec le temps.

---

[8] On trouvera plus d'information sur cette évaluation dans le document de Développement des ressources humaines Canada intitulé *Rapport final sur l'évaluation du processus de mise en œuvre des centres de ressources de Windsor et de Sudbury*, septembre 1996.

L'évaluation formative a fait ressortir l'importance des partenariats lorsqu'il s'agit de remporter l'adhésion de la collectivité et de faire en sorte que les chevauchements/lacunes soient réglés efficacement. Une communication efficace entre les partenaires et une bonne coordination de la part des agences qui partagent les locaux, voilà des éléments importants de la réussite, selon l'évaluation formative.

Effets et répercussions

Les CR de Windsor et de Sudbury avaient pour objectif d'offrir des services d'emploi coordonnés aux bénéficiaires de l'aide sociale et à d'autres chômeurs. À Windsor, on pensait que l'objectif avait été atteint surtout grâce aux ententes de location. Les clients avaient un meilleur accès aux services grâce à la formule « guichet unique » et, par conséquent, recevaient souvent des services d'emploi plus spécialisés ou plus appropriés. Selon certains répondants, l'ensemble de la collectivité partage ce point de vue, de sorte que des liens de confiance plus serrés se sont tissés entre la collectivité et les partenaires depuis la mise sur pied du CR.

On avait également l'impression que les CR avaient été mieux en mesure de répondre aux besoins des divers groupes clients. Le savoir-faire spécialisé des partenaires communautaires permet d'offrir des services plus réceptifs et qui tiennent mieux compte des besoins des groupes de clients. Certaines lacunes demeurent cependant, par exemple pour les clients qui veulent des cours d'« anglais langue seconde » et les personnes handicapées.

Selon les répondants du bureau de Sudbury-Centre, les répercussions et les effets du CR objectifEmploi ont également été positifs. On avait généralement l'impression que les clients de Sudbury-Centre étaient satisfaits des services du CR. La plupart des rétroactions, cependant, laissent penser que le CR n'a répondu qu'en partie à ses objectifs. La stratégie de marketing était jugée faible, et les rôles et les responsabilités de chaque partenaire n'étaient pas bien compris. Même s'il n'y a pas eu de sondage périodique auprès des clients à Sudbury, les répondants étaient d'avis que le CR objectifEmploi avait réussi à accroître l'employabilité d'un grand nombre de ses clients en relevant leur confiance en soi, en améliorant leurs techniques d'entrevue et en leur faisant connaître les débouchés.

2.2 Aperçu des centres de ressources de Toronto-Ouest et de Rexdale[9]

A. Toronto-Ouest

Le centre de ressources de Toronto-Ouest s'adresse aux clients du secteur délimité par la rue Bathurst et le chemin Royal York, respectivement à l'est et à l'ouest, ainsi que par le boulevard Lakeshore au sud et l'avenue St. Clair au nord. Ce secteur géographique

[9] Cette section s'inspire d'une évaluation menée par Traurig and Sparks Inc., qui a fait l'objet d'un rapport intitulé *Resource Centre Evaluation for Toronto West and Rexdale* en février 1997. Même si ces CR existent toujours, une partie de l'information présentée ici ne s'applique qu'à la situation qui prévalait en février 1997.

correspondait à l'origine aux aires desservies par les bureaux de l'ASG de Dovercourt et de la rue Dundas Ouest. Au début, la structure du CR reposait sur un lien administratif entre les deux bureaux de l'ASG (c.-à-d. celui de Dovercourt et celui de la rue Dundas Ouest); le bureau de Dovercourt a été fermé depuis.

Le CR offre des services de consultation, des ateliers, ainsi que des produits libre-service, notamment :

- des banques d'emplois;
- de l'information sur le marché du travail;
- une base de données sur les programmes et services;
- des ordinateurs (pour rédiger des CV et des dépliants et pour accéder à Internet);
- un télécopieur et des appareils téléphoniques;
- des photocopieurs;
- de la documentation sur les programmes et des journaux.

La plupart des clients du CR sont des prestataires d'aide sociale, mais on y trouve aussi une petit nombre de bénéficiaires de prestations familiales, d'AE et d'autres chômeurs; cette dernière clientèle va d'ailleurs en augmentant. Le personnel du centre provient des autorités locales et du gouvernement provincial, et sa gestion quotidienne relève de la Communauté urbaine de Toronto. DRHC n'a jamais été actif comme tel dans le CR, mais il y offre de l'information et apporte une contribution aux banques d'emplois du centre. Celui-ci a recours à des affiches, des dépliants, des brochures et des contacts avec des organismes communautaires locaux pour faire connaître ses services.

B. Rexdale

Le centre de ressources de Rexdale offre une gamme complète de ressources autogérées et de services dispensés par le personnel. Les employés, qui proviennent des instances municipales, provinciales et fédérales, travaillent dans un environnement commun. Le collège Humber est également présent sur le site. Les fonctionnaires municipaux sont chargés de l'exploitation quotidienne du centre. Même si ce n'était pas prévu au départ, des partenariats communautaires ont été mis sur pied pour s'occuper du développement communautaire. Les clients du centre de ressources comprennent des prestataires d'aide sociale, des prestataires d'AE et d'autres chômeurs.

Comme à Toronto-Ouest, le personnel offre une gamme complète de services, notamment du counselling et des ateliers, mais dispense également un counselling d'emploi plus intensif. Les produits libre-service comprennent notamment :

- des guichets emploi;
- de l'information sur le marché du travail;
- des ordinateurs pour la rédaction de CV;
- des télécopieurs et des appareils téléphoniques;
- de la documentation sur les programmes et des journaux.

Le centre a recours à des dépliants, des bulletins, des visites de groupe et des réunions d'équipe pour faire connaître ses services. Des liens ont également été établis avec des organismes communautaires de la région de Rexdale.

C. Rétroaction des évaluations formatives de Toronto-Ouest et de Rexdale

Une évaluation[10] des CR de Toronto-Ouest et de Rexdale a démontré que les deux centres comblaient une lacune dans les services d'emploi offerts aux prestataires d'aide sociale et à d'autres chômeurs. Les clients comme le personnel étaient satisfaits du modèle du centre de ressources, affirmant que les programmes et les services étaient utiles pour l'acquisition de compétences concrètes, tout en ayant des répercussions plus indirectes comme l'amélioration de la confiance en soi. Les répondants ont relevé deux domaines susceptibles d'êtres améliorés : l'intérêt porté à la demande au sein du marché du travail, en permettant aux clients d'avoir plus facilement accès aux possibilités d'emploi et à l'information sur le marché du travail; de même que le développement communautaire et les partenariats avec d'autres organismes, pour renforcer les liens et promouvoir la création d'emplois. L'évaluation a également comparé les installations communes des CR (c.-à-d. les CR logés dans un bureau d'aide sociale ou qui partageaient les locaux d'un organisme établi) et les CR hors-site, concluant que chaque modèle présentait des avantages et des inconvénients; toutefois, l'emplacement du site a été un déterminant important de la clientèle cible — les centres hors-site était plus susceptibles d'attirer un plus vaste éventail de clients.

2.3 Aperçu du centre de ressources d'Ottawa[11]

Organisation

Cette évaluation portait sur l'un des trois centres de ressources de la région d'Ottawa. Le CR visé, situé dans un centre commercial de la banlieue ouest d'Ottawa, a ouvert ses portes au cours de l'exercice 1995-1996. Un comité communautaire de planification et d'étude s'est vu confier l'élaboration des buts et des objectifs initiaux du CR. Cependant, c'est le directeur des programmes d'emploi de la municipalité régionale d'Ottawa-Carleton qui a la responsabilité du CR; le gestionnaire du CR, quant à lui, en administre les activités quotidiennes. Le CR compte huit conseillers à temps plein, un prospecteur d'emploi à temps plein, un technicien à temps partiel et trois membres du personnel administratif à temps plein. Le CR a adopté l'approche du travail d'équipe. Tous les membres du personnel relèvent directement du gestionnaire du CR. En 1996, ce dernier a accueilli 2 713 nouveaux clients et 12 517 personnes s'y sont rendues.

Services et activités

Même si le CR est centré surtout sur les services autogérés, du counselling individuel à court terme y est également offert. Des séances collectives de counselling sont organisées dans le cadre d'ateliers, qui portent sur divers sujets comme la recherche d'emploi, les techniques d'entrevue et la rédaction de CV. Une formation de base en informatique, qui comprend des notions fondamentales de traitement de textes, est dispensée régulièrement (c.-à-d. hebdomadairement) pour relever les compétences des clients à un niveau

---

10 Ibid.

11 On trouvera une description plus détaillée du site d'Ottawa dans l'annexe B.

fonctionnel. Les services dispensés par le personnel comprennent généralement le counselling d'emploi, les évaluations et les renvois (p. ex., vers d'autres services du CR objectifEmploi, ou vers d'autres organismes comme le Service d'orientation au travail pour les femmes). Le maintien de partenariats et de contacts avec d'autres organismes est également important, particulièrement lorsqu'il est nécessaire de leur adresser des clients qui ont des besoins auxquels le CR ne peut pas répondre, compte tenu de son mandat.

Les conseillers en emploi sont « de garde » à tour de rôle. Il y a généralement deux conseillers dans l'aire des ressources en tout temps, pour répondre aux questions des clients qui ont recours aux services autogérés (p. ex., leur offrir de l'aide pour se servir des ordinateurs, leur donner des conseils sur la rédaction d'un CV ou d'une lettre d'accompagnement). Une petite garderie, dont le personnel assure périodiquement la surveillance, est également offerte aux clients qui ont des enfants.

Les services autogérés comportent les éléments suivants :

- guichets emplois de DRHC;
- tableau d'affichage des emplois;
- journaux locaux;
- accès à Internet;
- possibilités de faire des appels téléphoniques locaux;
- répertoires;
- services de télécopie, de photocopie, d'impression;
- accès à des ordinateurs et à des logiciels de traitement de textes;
- information sur les organismes et les programmes communautaires.

Partenariats

Les partenariats ont été un élément clé des Centres de ressources objectifEmploi d'Ottawa. Divers partenariats ont été mis sur pied à différents niveaux pour répondre à différents besoins. Le comité communautaire de planification et d'étude, qui regroupe divers intervenants de la collectivité d'Ottawa-Carleton, a servi à faire connaître les CR objectifEmploi, à faciliter la coordination des services et à améliorer le partage de l'information entre les fournisseurs de services. Les CR ont également mieux compris les mandats et les activités des divers organismes communautaires. Les partenariats qu'ont forgés les agents de liaison avec les organismes communautaires ont rempli une fonction semblable lorsqu'il s'agissait de faire connaître les CR et d'améliorer le partage de l'information.

Dès l'automne de 1998, les ententes de colocation entre le CR et le CRHC local entreront en vigueur. Grâce à ce partenariat, les services et les ressources des deux centres seront regroupés pour répondre à la clientèle (y compris les clients de l'AE et les BAS) qui a besoin de soutien en matière d'emploi. De plus, l'accès aux services du CR a été maintenu pendant la mise en œuvre d'Ontario au travail.

Gestion de cas

Dans le cadre d'objectifEmploi, la prestation des services, autrefois axée sur la gestion individuelle des cas, a été plutôt centrée sur l'initiative personnelle. Cela signifie que les conseillers en emploi n'entretiennent pas de relations suivies avec un seul client, mais plutôt que plusieurs conseillers peuvent voir le même client. Si un client n'a pas besoin de counselling individuel ou d'aide pour accéder aux ressources autogérées, il se peut que les conseillers en emploi n'aient aucun contact avec lui, au-delà d'une première séance d'orientation. Le seul critère de sélection des clients, c'est qu'ils doivent recevoir de l'aide sociale. Les clients sont généralement dirigés vers le CR par leur travailleur social ou par d'autres organismes communautaires. Même si on disposait de renseignements sur la participation des clients aux ateliers et aux séances individuelles de counselling, à l'origine, on ne faisait aucun suivi de l'utilisation des services autogérés. De plus, l'évaluation des résultats était minime et n'allait guère au-delà des données empiriques. Les clients ont l'occasion de donner leurs rétroactions sur les fiches d'évaluation des ateliers et les formulaires d'évaluation du CR qu'ils peuvent remplir de façon anonyme. Au moment de l'implantation d'Ontario au travail, cependant, un système de scanner électronique a été mis au point pour assurer le suivi des activités des clients qui utilisent le CR.

3. *Profil des participants au programme objectifEmploi*

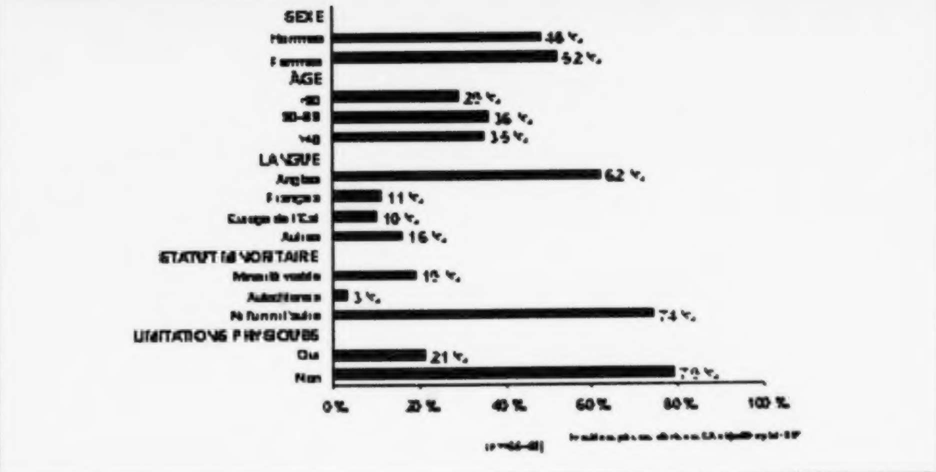
Avant de faire un examen détaillé des activités d'adaptation et d'emploi ainsi que des résultats des programmes, il serait utile d'examiner les caractéristiques socio-démographiques et les expériences antérieures de travail des clients des Centres de ressources objectifEmploi. Le présent chapitre comporte deux grandes sections, l'une portant sur le profil sociodémographique des clients et l'autre sur leurs antécédents sur le marché du travail. Les différences significatives qui ont pu être relevées dans certains sous-groupes (avec un taux de fiabilité de 99 %), sont précisées dans le texte.

3.1 Profil sociodémographique

A. Caractéristiques personnelles

Les femmes étaient légèrement surreprésentées par rapport aux hommes dans la clientèle des CR (52 % par rapport à 48 %). L'âge moyen des clients sondés était de 37 ans. La première langue de la majorité des clients d'objectifEmploi était l'anglais (62 %). Des proportions presque égales de répondants ont signalé que le français ou une langue de l'Europe de l'Est était leur langue maternelle (11 % et 10 % respectivement). Les répondants de Sudbury étaient proportionnellement plus nombreux à signaler le français comme première langue, et les allophones étaient surreprésentés à Toronto, ce qui correspond aux profils démographiques de ces régions respectives. Ces constatations ainsi que d'autres données sont illustrées au graphique 3.1.

GRAPHIQUE 3.1
Caractéristiques personnelles

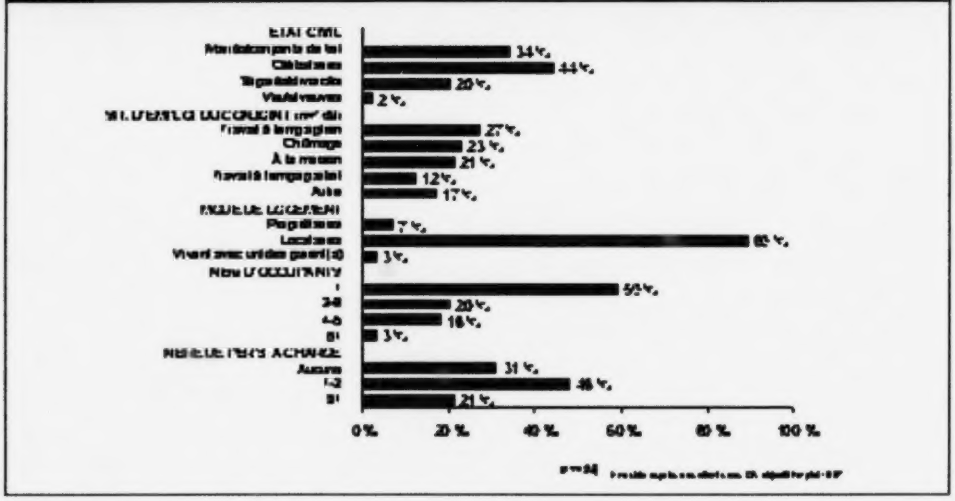


La majorité des clients ne considèrent pas qu'ils appartiennent à une minorité visible ou qu'ils sont Autochtones; 19 % ont signalé qu'ils appartenaient à une minorité visible et 3 % ont affirmé qu'ils étaient d'origine autochtone. Les clients de Toronto étaient plus susceptibles que les répondants d'autres régions d'appartenir à une minorité visible et les répondants de Sudbury étaient plus susceptibles de signaler qu'ils n'appartenaient ni à l'un ni à l'autre groupe (minorité visible ou autochtone). Plus des trois quarts (79 %) des répondants ne présentent aucune limitation en ce qui concerne le genre ou le volume d'activité qu'ils peuvent accomplir au travail.

B. État civil et caractéristiques courantes du ménage

Il y avait plus de célibataires que de personnes mariées ou de conjoints de fait parmi les répondants (44 % par rapport à 34 %). Le graphique 3.2 illustre ces résultats. Chez les répondants ayant signalé qu'ils étaient mariés ou conjoints de fait, la situation d'emploi du conjoint se répartissait à peu près également entre les trois catégories suivantes : travailleurs à temps plein (27 %); chômeurs/en quête d'emploi (23 %); et personnes au foyer (21 %). Les répondants de Sudbury étaient plus susceptibles que ceux d'autres régions de mentionner que leur conjoint travaillait à temps plein. Évidemment, les femmes étaient plus susceptibles d'affirmer qu'elles avaient un conjoint qui travaillait à temps plein, mais moins susceptibles que les hommes de confirmer que leur conjoint était au foyer à plein temps.

GRAPHIQUE 3.2
État civil et caractéristiques courantes du ménages



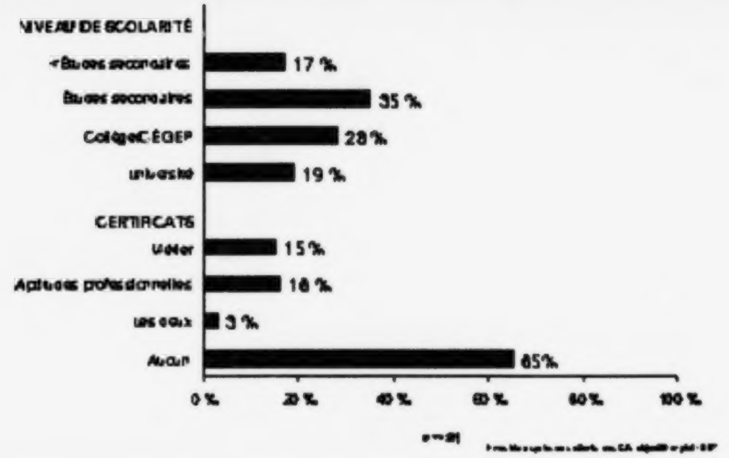
Une proportion assez importante de répondants sont locataires (89 %). Ce pourcentage est légèrement moins élevé chez les clients plus âgés. Quarante et un pour cent des clients ont répondu qu'ils vivent dans un ménage comptant plus d'un occupant; un sur cinq vit dans un logement où il y a deux ou trois occupants. Les répondants qui ont dit habiter dans un logement qui compte deux occupants ou plus ont été priés d'indiquer combien de membres du ménage étaient des personnes à charge. Près de la moitié des participants

(48 %) ont précisé qu'ils avaient une ou deux personnes à charge, mais le tiers (31 %) n'en ont aucune. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de révéler qu'elles ont une ou deux personnes à charge, alors que les hommes sont plus susceptibles de prétendre qu'ils n'en ont aucune. De la même façon, les répondants plus jeunes sont plus susceptibles de ne déclarer aucune personne à charge, et les répondants dont l'âge se situe entre 31 à 45 ans sont plus susceptibles d'avoir au moins une personne à charge.

C. Scolarité

Le niveau de scolarité le plus fréquemment signalé par les répondants est le secondaire (35 %); venaient ensuite les diplômés d'un collège communautaire (28 %), les études postsecondaires de niveau universitaire (19 %) et les études secondaires non terminées (17 %). Le graphique 3.3 illustre ces résultats. La plupart des répondants n'ont pas de certificat de métier ou de certificat d'aptitudes professionnelles (65 %). Parmi ceux qui ont de tels certificats, les répondants plus âgés (46 ans ou plus) sont plus susceptibles que les répondants des autres groupes d'âge de détenir un certificat d'aptitudes professionnelles.

GRAPHIQUE 3.3
Scolarité



3.2 Antécédents sur le marché du travail

La moitié des répondants (48 %) ont assuré avoir occupé un emploi à temps plein avant de recourir aux services du CR objectifEmploi. Les autres répondants se répartissaient à peu près également entre trois catégories, à savoir emploi à temps partiel (19 %), sans emploi (17 %) ou combinaison d'emplois à temps plein et à temps partiel (16 %). Les répondants d'Ottawa étaient moins susceptibles que ceux des autres centres de ne jamais avoir occupé d'emploi précédemment, tandis que ceux de Toronto étaient plus susceptibles que les autres de n'avoir jamais eu d'emploi auparavant.

Parmi les répondants qui avaient occupé un emploi, peu importe le genre, avant d'avoir recours au centre des ressources, plus de la moitié (60 %) avaient travaillé au cours des deux années précédentes. De ce nombre, environ la moitié ont souligné qu'ils n'avaient eu qu'un seul employeur pendant cette période. Le nombre moyen d'employeurs pendant cette période était de 1,9.

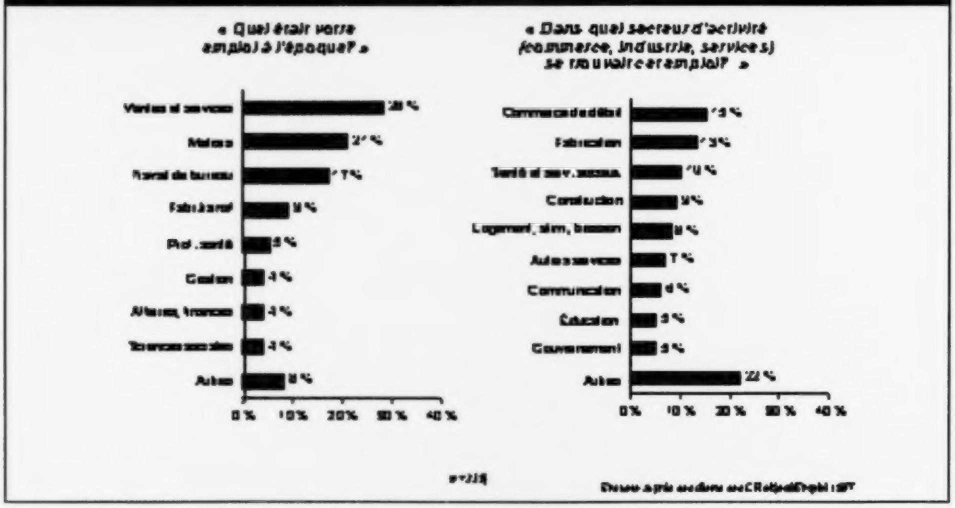
A. *Caractéristiques des emplois*

On a demandé aux répondants de réfléchir à l'emploi qu'ils avaient occupé pendant les deux années qui ont précédé le moment où ils ont commencé à utiliser le centre de ressources (ou à leur emploi le plus important s'ils en avaient occupé plus d'un). Le tiers des répondants ont affirmé qu'ils avaient commencé cet emploi en 1995; le quart (28 %) ont mentionné une date se situant entre 1991 et 1993.

Les emplois dont les répondants ont fait état se retrouvaient principalement dans trois catégories : ventes et services (28 %); métiers, transport et opérateurs de machinerie (21 %); et travail de bureau (17 %). La répartition de ces emplois et d'autres professions est présentée au graphique 3.4. Les femmes étaient plus susceptibles que les hommes d'avoir eu un emploi dans le domaine du travail de bureau et les hommes beaucoup plus susceptibles que les femmes d'avoir occupé un emploi dans le domaine des métiers ou du transport ou d'avoir été opérateurs d'équipement.

Le graphique 3.4 présente également la répartition des réponses par secteur d'activité. Les secteurs les plus couramment mentionnés étaient ceux du commerce de détail et de la fabrication (15 % et 13 % respectivement). Encore là, il y a des différences significatives entre les sexes, les hommes étant plus susceptibles que les femmes d'avoir travaillé dans le domaine de la fabrication ou de la construction, et les femmes plus susceptibles que les hommes d'avoir travaillé dans le secteur des services.

GRAPHIQUE 3.4
Emploi précédent : profession et secteur



Dans la majorité des cas, il s'agissait d'emplois à longueur d'année (62 %), bien que le quart (25 %) aient été des emplois temporaires ou occasionnels et 12 % des emplois saisonniers. Le nombre moyen d'heures de travail était de 35. Les hommes étaient plus susceptibles que les femmes de mentionner qu'ils avaient travaillé plus de 40 heures par semaine. En ce qui concerne la rémunération hebdomadaire liée à l'emploi, la moyenne était de 349 $. En général, le revenu des femmes était inférieur à celui des hommes (résultat auquel on pouvait s'attendre, puisqu'elles accomplissaient moins d'heures de travail par semaine).

Des proportions égales de répondants ont signalé que leur emploi s'était terminé en 1995 ou en 1996 (33 % et 31 % respectivement). La raison la plus fréquente de la cessation d'emploi était le licenciement (60 %), suivi de l'insatisfaction face à l'emploi et des responsabilités personnelles ou familiales (11 % et 14 % respectivement).

B. Recours aux paiements de transfert et revenu

Le graphique 3.5 illustre le recours aux paiements de transfert des participants au cours des trois années qui ont précédé leur utilisation du centre de ressources et au cours de l'année précédente, de même que leur rémunération et leur revenu pendant les mêmes périodes. En général, les participants avaient beaucoup compté sur les paiements de transfert pour compléter leur rémunération avant de se présenter au centre de ressources. Dans les trois années précédentes, le revenu annuel moyen tiré d'un emploi était inférieur aux paiements de transfert.

C. Situation avant le recours aux Centres de ressources objectifEmploi

Parmi les répondants qui avaient occupé un emploi avant d'utiliser le centre de ressources, le nombre moyen de semaines de chômage avait été de 41. Pendant les périodes sans emploi, les participants avaient passé en moyenne 37 semaines à chercher du travail.

GRAPHIQUE 3.5
Recours aux paiements de transfert : données administratives

	Moyenne annuelle pendant les 3 ans ayant précédé le programme
Nombre de semaines de prestations ordinaires d'AE	3.6
Prestations ordinaires d'AE versées	795 $
Total des semaines de prestations d'AE[1]	4.7
Total des prestations d'AE	1 050 $
Total des prestations d'aide sociale	4 430 $
Total de la rémunération brute[2]	3 225 $

1 Comprend les prestations ordinaires, ainsi que d'autres prestations d'AE comme les prestations de maternité.
2 Comprend la rémunération tirée d'un emploi.

3.3 Sommaire

Selon le profil des clients des Centres de ressources objectifEmploi, les personnes qui ont utilisé les CR avaient généralement des liens préalables avec la population active. Seule une minorité de clients n'avaient jamais travaillé avant de se présenter au CR, et les deux tiers avaient travaillé à temps plein. La raison la plus courante du chômage était le licenciement. Les données révèlent également un niveau de scolarité relativement élevé dans le groupe client. Près de la moitié des répondants ont signalé qu'ils avaient fait des études postsecondaires. Par ailleurs, une proportion importante (près d'un sur cinq) n'avaient pas terminé leurs études secondaires.

Les données laissent également entrevoir une insécurité économique importante dans le groupe client. Les antécédents de travail se retrouvaient principalement dans des secteurs où la rémunération n'est habituellement par très élevée et qui demandent peu de compétences spécialisées, comme les ventes et services et le travail de bureau. Le tiers des emplois étaient de nature temporaire. Peu de clients étaient propriétaires de leur maison, et ils étaient nombreux à compter fortement sur les paiements de transfert pendant la période qui a précédé leur première visite au centre de ressources.

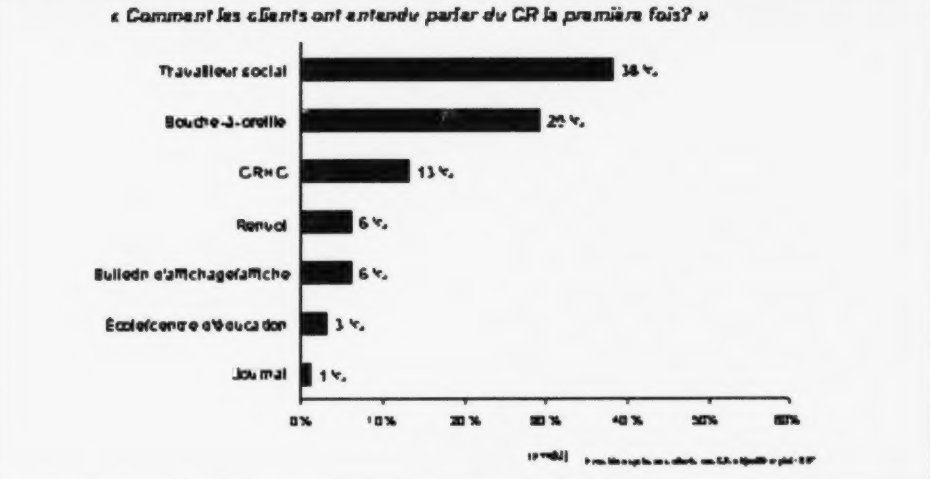
4. *Profil des services d'adaptation et d'emploi*

On verra dans ce chapitre le profil des services utilisés, premièrement par les clients du programme objectifEmploi, et deuxièmement par les membres du groupe témoin. Les services autogérés et les services dispensés par le personnel sont examinés ici, de même que la satisfaction des répondants à l'égard des services qu'ils ont reçus.

4.1 Sensibilisation, motivation et attentes

La plupart des clients ont entendu parler du Centre de ressources objectifEmploi par leur travailleur social (38 %) ou par le bouche-à-oreille (29 %) [graphique 4.1]. En ce qui concerne les genres de services et/ou d'aide dont les répondants espéraient se prévaloir, le service le plus fréquemment cité (49 %) était l'affichage de débouchés ou de postes vacants; venaient ensuite des conseils sur la recherche d'emploi, par exemple comment rédiger un CV ou les techniques d'entrevue (30 %). Parmi les autres services souhaités, on retrouvait, par ordre de fréquence : de l'information sur les programmes de formation et d'éducation; de l'information sur le marché du travail local; l'accès à un ordinateur; et l'accès à des appareils comme un photocopieur, un télécopieur ou un téléphone. Ces résultats sont illustrés au graphique 4.2.

GRAPHIQUE 4.1
Sensibilisation



GRAPHIQUE 4.2
Besoins

Il y a des différences significatives dans les genres de services recherchés par les répondants, et on peut les répartir selon le niveau de scolarité. En particulier, les répondants ayant fait des études postsecondaires étaient plus susceptibles que les répondants n'ayant qu'un cours secondaire ou moins de vouloir utiliser de l'équipement et avoir accès à un ordinateur.

4.2 Services offerts dans le cadre du programme

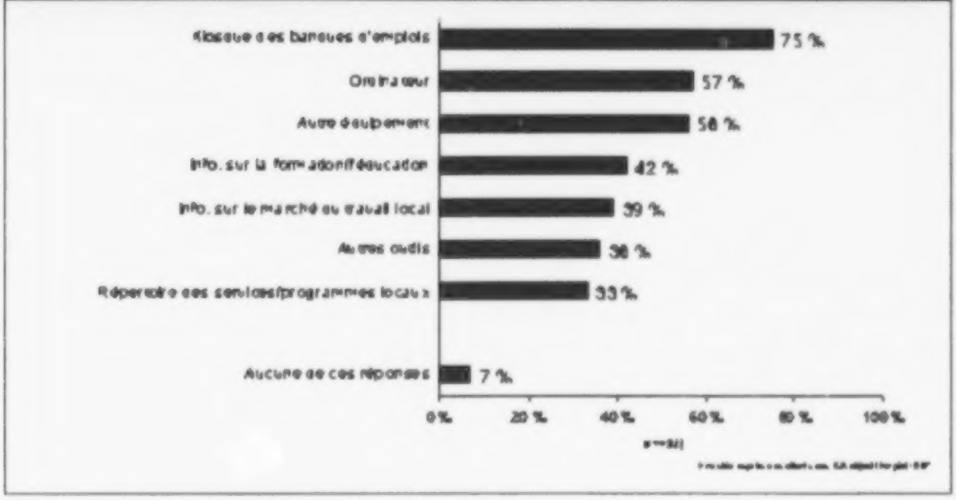
A. Fréquence d'utilisation

La fréquence d'utilisation des CR variait beaucoup. Dans l'ensemble, 19 % des clients ont signalé avoir appelé le CR ou s'y être rendus une fois ou deux seulement. Parallèlement, 18 % ont affirmé qu'ils avaient eu recours au centre plus de 50 fois, 17 % l'avaient visité entre trois et cinq fois. Les autres répondants se retrouvaient quelque part entre ces deux extrêmes, soit 13 % qui l'avaient utilisé de six à dix fois, 11 % de 11 à 20 fois et 14 % de 21 à 50 fois. Les hommes avaient tendance à visiter le CR plus souvent que les femmes.

B. Services autogérés

Pratiquement tous les clients d'objectifEmploi (93 %) avaient utilisé au moins l'un des produits libre-service offerts au CR. Le produit le plus couramment utilisé était la liste des débouchés ou des emplois vacants dans les kiosques des banques d'emplois, les trois quarts des répondants signalant y avoir eu recours. Venaient ensuite l'utilisation de l'ordinateur du CR (57 % des répondants) et l'utilisation d'équipement comme les photocopieurs, les télécopieurs ou les téléphones (56 %). Le graphique 4.3 présente les résultats concernant ces services et le recours à d'autres services.

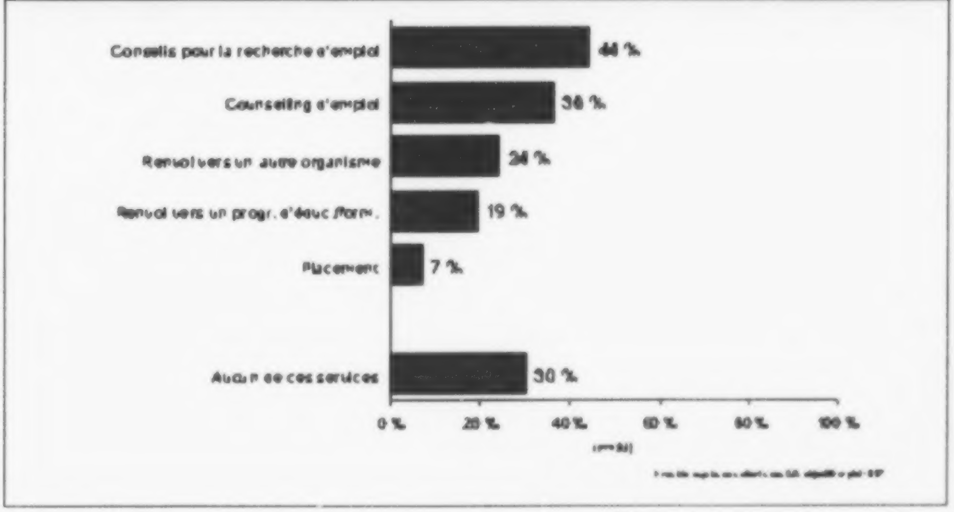
GRAPHIQUE 4.3
Utilisation des services autogérés



C. Services dispensés par le personnel

Le graphique 4.4 présente les résultats relatifs à l'utilisation des services dispensés par le personnel. Deux clients du programme objectifEmploi sur trois ont mentionné avoir reçu des services dispensés par le personnel du CR. Quarante-quatre pour cent des répondants ont reçu de l'aide du personnel sur la façon de rédiger un CV ou sur les techniques d'entrevue. Le service qui venait au second rang était le counselling d'emploi (36 %) suivi du renvoi vers un autre organisme d'emploi, de formation ou d'aide personnelle (24 %).

GRAPHIQUE 4.4
Utilisation des services dispensés par le personnel



D. Renvois

En tout, 43 % des clients d'objectifEmploi ont affirmé qu'ils avaient été dirigés vers un autre organisme (24 %) ou un programme d'éducation ou de formation (19 %). On a ensuite posé à ces répondants une série de questions sur ce renvoi.

Parmi les services vers lesquels les clients avaient été renvoyés, ce sont les programmes d'éducation ou de formation qui ont été cités le plus fréquemment (36 %) [ce nombre n'est pas surprenant, puisque 19 % des répondants avaient déjà affirmé qu'ils avaient été renvoyés vers un programme d'éducation ou de formation]. Venaient ensuite les services suivants : affichage de postes vacants ou de débouchés (14 %); liste des services et des programmes locaux qui aident les chercheurs d'emploi (12 %); counselling d'emploi (10 %); conseils en matière de recherche d'emploi, notamment sur la rédaction de CV (10 %); et services de placement (8 %). Soixante-trois pour cent des clients ont signalé qu'ils ont effectivement eu recours aux services vers lesquels ils avaient été renvoyés.

E. Utilisation d'autres services d'emploi

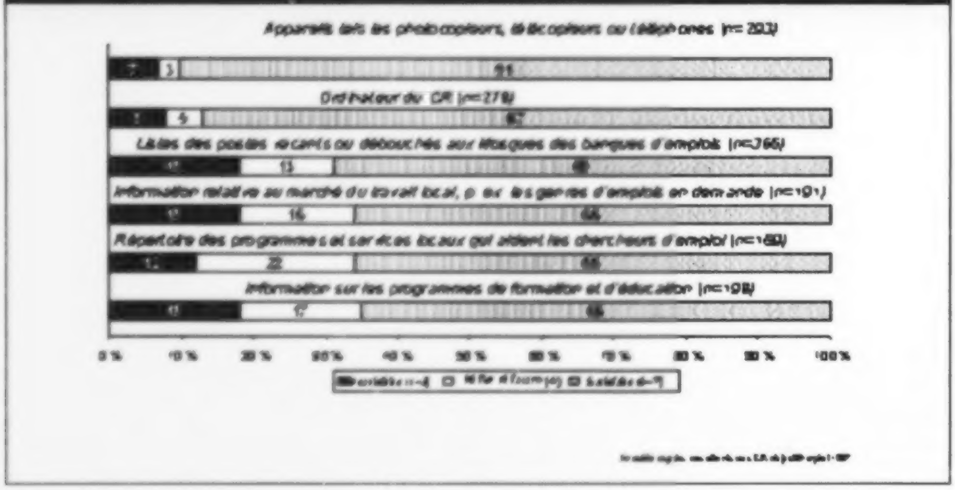
La plupart des clients (79 %) n'ont eu recours à aucun autre service d'emploi ou mesure d'aide depuis qu'ils ont commencé à avoir recours au CR objectifEmploi. Parmi ceux qui ont eu recours à d'autres services, un peu plus du tiers ont mentionné les listes de postes vacants ou de débouchés (37 %) et 19 % ont parlé d'un programme d'éducation ou de formation.

4.3 Satisfaction

A. Satisfaction à l'égard des services

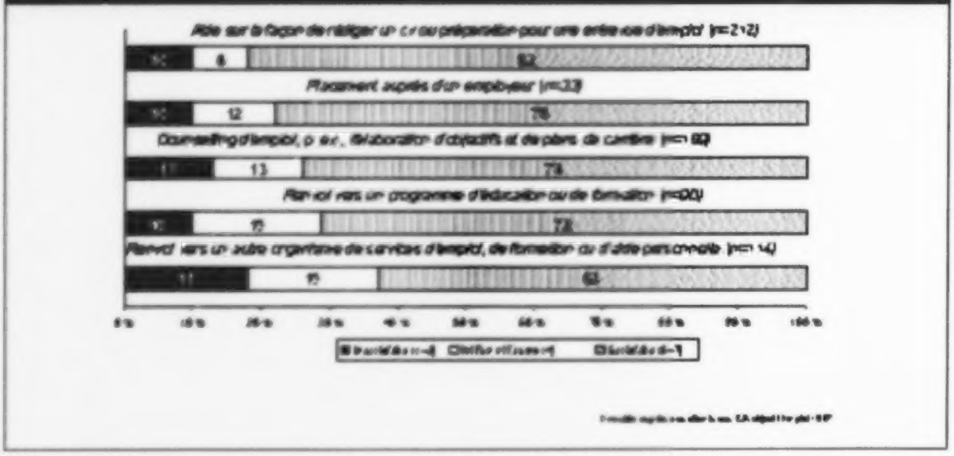
Le degré de satisfaction des clients d'objectifEmploi à l'égard des services d'emploi va généralement de moyen à élevé, aucune cote ne se situant en-dessous de 65 % (c.-à-d. 5, 6 ou 7 sur une échelle de 1 à 7). Les services autogérés, qui ont reçu les cotes de satisfaction les plus élevées, comprenaient l'utilisation de matériel comme les photocopieurs, les télécopieurs et les appareils téléphoniques, ainsi que l'utilisation de l'ordinateur du CR. Les répondants s'en sont dits satisfaits à 91 % et à 87 %, respectivement. Les quatre autres services autogérés ont reçu des cotes de satisfaction modérées, la proportion des clients satisfaits oscillant entre 65 % et 69 % (voir le graphique 4.5).

GRAPHIQUE 4.5
Cote de satisfaction à l'égard des services autogérés



La satisfaction à l'égard des services dispensés par le personnel était également élevée. Le service qui a reçu la cote de satisfaction la plus élevée était l'aide à la rédaction d'un CV et la préparation en vue d'une entrevue d'emploi (82 % des répondants en étaient satisfaits). Parmi les répondants qui avaient été placés dans un emploi, 78 % étaient satisfaits. Le counselling d'emploi et de renvoi vers un programme d'éducation ou de formation ont été jugés satisfaisants à 74 % et à 72 % respectivement. Ces résultats sont illustrés au graphique 4.6

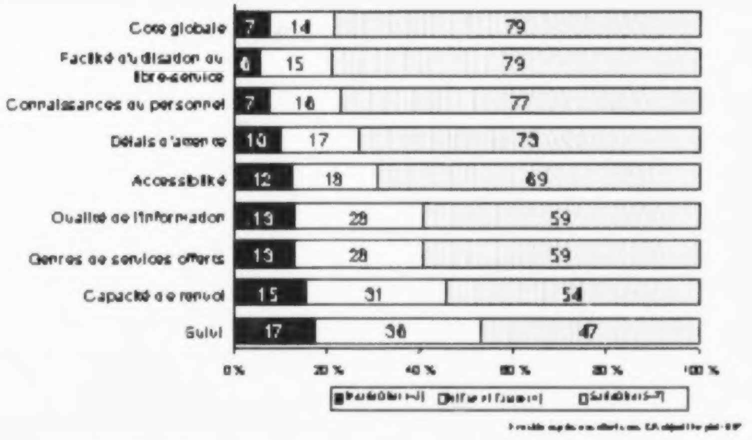
GRAPHIQUE 4.6
Cote de satisfaction à l'égard des services dispensés par le personnel



B. Satisfaction à l'égard des Centres de ressources

Les répondants ont été priés d'indiquer leur satisfaction à l'égard de divers aspects des centres de ressources. On trouve leurs réponses au graphique 4.7.

GRAPHIQUE 4.7
Cote de satisfaction à l'égard des centres de ressources



La cote de satisfaction la plus élevée a été attribuée au centre de ressources dans son ensemble; en effet, un bon 79 % des répondants lui ont donné 5, 6 ou 7 sur une échelle de satisfaction de 1 à 7. Les clients qui ont affirmé avoir utilisé les services dispensés par le personnel étaient plus susceptibles de donner une cote plus élevée au CR dans son ensemble que les clients qui n'y avaient pas eu recours. Quatre autres éléments ont également reçu des cotes de satisfaction élevées : la facilité d'utilisation des produits libre-service (79 %); le niveau de connaissances du personnel (77 %; cote plus élevée si le répondant a eu recours aux services dispensés par le personnel); la rapidité avec laquelle ils ont pu recevoir des services et de l'aide (73 %; cote plus élevée si le répondant a eu recours aux services autogérés); et l'accessibilité du CR du point de vue de l'emplacement et du stationnement (69 %).

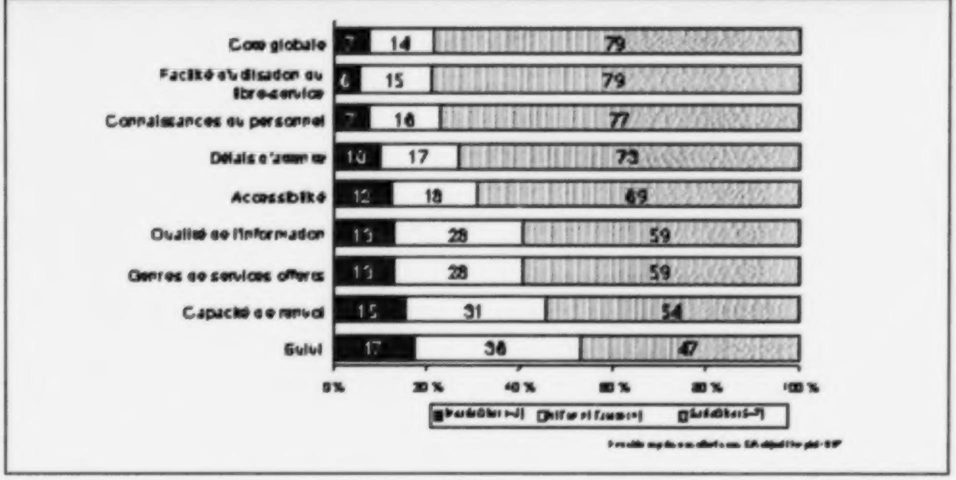
Les éléments auxquels les répondants ont attribué les cotes de satisfaction les plus faibles étaient les suivants : la qualité de l'information offerte sur le marché du travail (59 % étaient satisfaits; cote plus élevée si les répondants avaient eu recours aux services autogérés); les genres de programmes et de services offerts (ateliers, counselling, conseils) (59 % étaient satisfaits; cote plus élevée si les répondants avaient eu recours aux services dispensés par le personnel); la capacité des centres de ressources de renvoyer les clients vers les services répondant à leurs besoins (54 % étaient satisfaits); et le suivi assuré par le personnel (47 %).

Parmi les rares répondants qui se sont dits insatisfaits du CR dans son ensemble, la plupart (48 %) ont affirmé que c'était parce que les ressources n'étaient pas utiles ou étaient

B. Satisfaction à l'égard des Centres de ressources

Les répondants ont été priés d'indiquer leur satisfaction à l'égard de divers aspects des centres de ressources. On trouve leurs réponses au graphique 4.7.

GRAPHIQUE 4.7
Cote de satisfaction à l'égard des centres de ressources



La cote de satisfaction la plus élevée a été attribuée au centre de ressources dans son ensemble; en effet, un bon 79 % des répondants lui ont donné 5, 6 ou 7 sur une échelle de satisfaction de 1 à 7. Les clients qui ont affirmé avoir utilisé les services dispensés par le personnel étaient plus susceptibles de donner une cote plus élevée au CR dans son ensemble que les clients qui n'y avaient pas eu recours. Quatre autres éléments ont également reçu des cotes de satisfaction élevées : la facilité d'utilisation des produits libre-service (79 %); le niveau de connaissances du personnel (77 %; cote plus élevée si le répondant a eu recours aux services dispensés par le personnel); la rapidité avec laquelle ils ont pu recevoir des services et de l'aide (73 %; cote plus élevée si le répondant a eu recours aux services autogérés); et l'accessibilité du CR du point de vue de l'emplacement et du stationnement (69 %).

Les éléments auxquels les répondants ont attribué les cotes de satisfaction les plus faibles étaient les suivants : la qualité de l'information offerte sur le marché du travail (59 % étaient satisfaits; cote plus élevée si les répondants avaient eu recours aux services autogérés); les genres de programmes et de services offerts (ateliers, counselling, conseils) (59 % étaient satisfaits; cote plus élevée si les répondants avaient eu recours aux services dispensés par le personnel); la capacité des centres de ressources de renvoyer les clients vers les services répondant à leurs besoins (54 % étaient satisfaits); et le suivi assuré par le personnel (47 %).

Parmi les rares répondants qui se sont dits insatisfaits du CR dans son ensemble, la plupart (48 %) ont affirmé que c'était parce que les ressources n'étaient pas utiles ou étaient

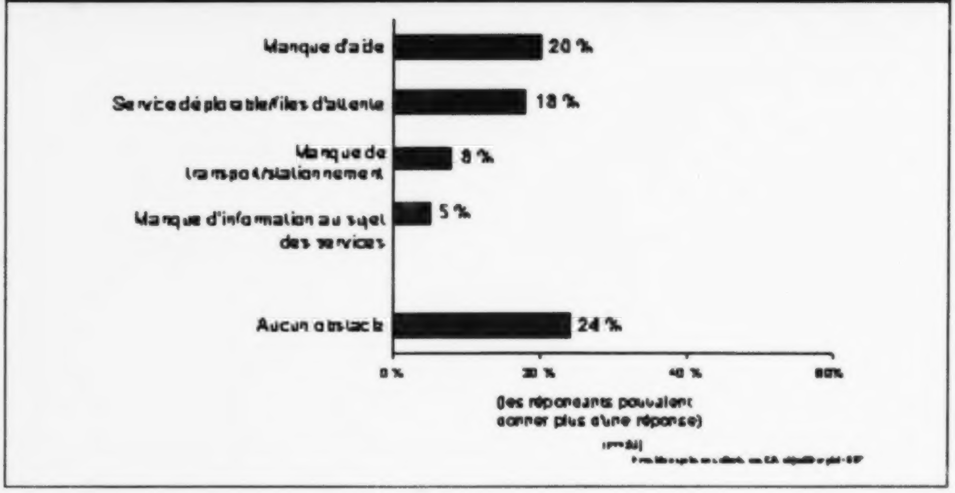
dépassées. Une proportion semblable des répondants étaient insatisfaits parce que le CR ne les avait pas aidés à trouver un emploi.

Même s'ils comprenaient qu'il est difficile d'offrir des services sur mesure aux clients, compte tenu des limites des ressources, les participants du groupe de discussion souhaitaient que les services du CR soient améliorés ou mieux ciblés. Ils ont fait remarquer que le CR fournit des outils et certaines compétences de base pour mener une recherche d'emploi, mais les participants étaient d'avis que certains services auraient besoin d'être axés davantage sur les divers niveaux de compétence du client. Cela supposerait d'offrir à la fois des services aux clients qui ont des compétences de niveau intermédiaire, par exemple un programme de travail indépendant, de même que des services à des clients dont les besoins sont plus spécialisés, par exemple du counselling individuel à plus long terme.

C. Obstacles

On a demandé aux clients d'objectifEmploi s'ils avaient été aux prises avec des obstacles quand ils ont voulu accéder au CR et, le cas échéant, de quels obstacles il s'agissait. En fait, 24 % des répondants n'ont mentionné aucun obstacle. Cependant, d'autres ont mentionné certains problèmes, notamment : le manque d'aide pour trouver l'information ou les services dont ils avaient besoin (20 %); les services de mauvaise qualité et de longues files d'attente (18 %); l'accessibilité du centre (8 %); et le manque d'information ou de connaissances au sujet du CR lui-même (5 %). Ces résultats sont illustrés au graphique 4.8.

GRAPHIQUE 4.8
Obstacles perçus

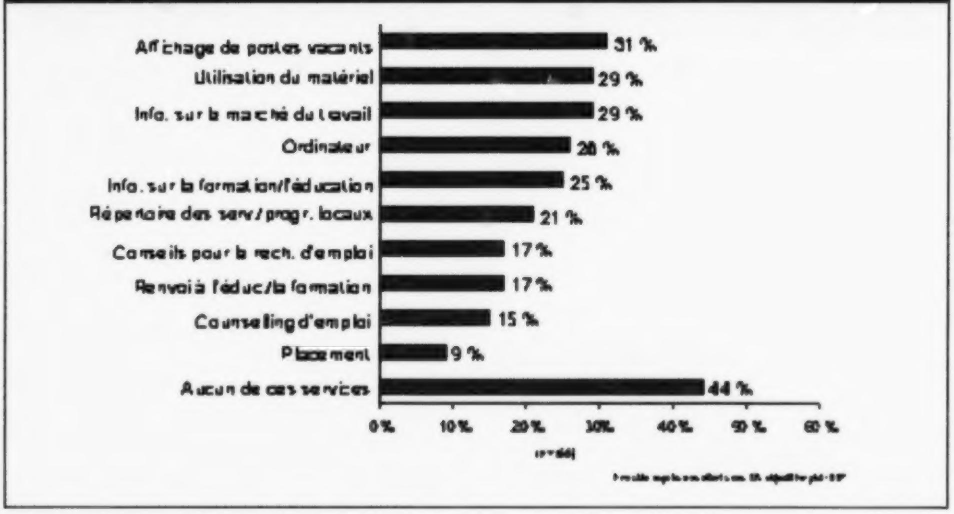


4.4 Activités du groupe témoin

Dans le cadre de l'évaluation, on a déterminé dans quelle mesure les non-participants du groupe témoin avaient été en mesure d'accéder aux services d'emploi. Le recours aux services d'emploi par les membres du groupe témoin était beaucoup moins fréquent et ses tendances étaient également quelque peu différentes par rapport au groupe des participants. Ces derniers étaient plus susceptibles d'accéder à pratiquement tous les genres de services d'emploi, autant les services autogérés que les services dispensés par le personnel, que les membres du groupe témoin. Les membres du groupe témoin, quant à eux, étaient plus susceptibles de signaler qu'ils avaient été renvoyés vers la formation ou l'éducation ou qu'ils avaient été placés dans un emploi (graphique 4.9). Les cotes de satisfaction des membres du groupe témoin à l'égard des services reçus ne se distinguaient pas sensiblement des cotes attribuées par les participants.

GRAPHIQUE 4.9

Utilisation des services d'emploi : groupe-témoin



4.5 Sommaire

Selon le profil des services d'adaptation et d'emploi exposé ci-dessus, les clients d'objectifEmploi ont fortement utilisé les services, particulièrement si on les compare aux membres du groupe témoin. Pratiquement tous les participants d'objectifEmploi se sont prévalus des services autogérés, comme les kiosques des banques d'emplois et le matériel du CR. De plus, les deux tiers ont mentionné qu'ils avaient reçu de l'aide du personnel, notamment des conseils en matière de recherche d'emploi et du counselling d'emploi. Les clients d'objectifEmploi étaient légèrement moins susceptibles que les membres du groupe témoin d'avoir été renvoyés vers un programme d'éducation ou de formation. Les cotes de satisfaction à l'égard des services du CR et de la qualité des services étaient généralement élevées (mais pas sensiblement plus élevées que les cotes attribuées par les

membres du groupe témoin). Le profil des services d'adaptation et d'emploi des participants correspond étroitement à leurs attentes initiales ou aux services qu'ils voulaient utiliser au CR. Certains clients d'objectifEmploi ont mentionné le manque d'aide pour trouver l'information et les services dont ils avaient besoin et la mauvaise qualité des services comme étant des faiblesses.

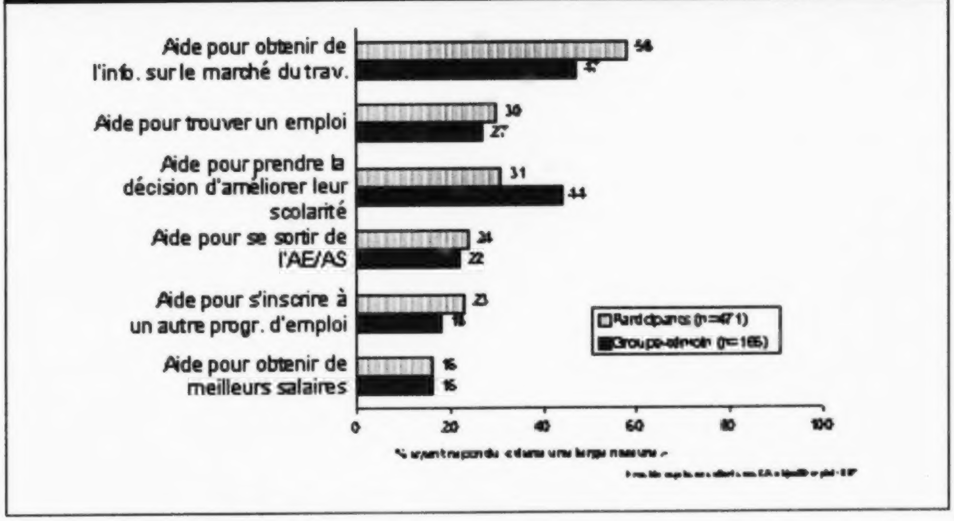
5. *Répercussions sur les clients*

Les répercussions d'objectifEmploi sur les clients ont été examinées de deux points de vue : une évaluation subjective faite par les clients en ce qui concerne les avantages du CR; et les résultats objectifs obtenus par les clients, par exemple leur situation d'emploi courante et les résultats qui ne sont pas liés au marché du travail (p. ex., attitude et satisfaction à l'égard d'autres aspects de leur vie). Les évaluations subjectives et les résultats objectifs sont comparés ci-dessous aux résultats obtenus par les non-participants.

5.1 Avantages cotés

Le graphique 5.1 présente les réponses des participants au sujet des avantages perçus des services du CR objectifEmploi et les cotes correspondantes attribuées aux avantages des services d'emploi dispensés aux membres du groupe témoin. En général, ni les participants ni les membres du groupe témoin n'ont attribué de cotes élevées aux avantages des services d'emploi qu'ils avaient reçus, même si les cotes attribuées par les participants ont tendance à être légèrement plus élevées. L'avantage qui a reçu la cote la plus élevée dans l'un comme dans l'autre groupe concernait l'information relative au marché du travail. Les participants ont donné une cote sensiblement plus élevée à cet avantage, soit 58 %, indiquant qu'ils en avaient profité « dans une large mesure », par rapport à 47 % dans le groupe témoin.

GRAPHIQUE 5.1
Avantages cotés des services d'emploi d'objectifEmploi



Un peu moins du tiers des participants étaient d'avis que le CR objectifEmploi les avait aidés à trouver un emploi (30 %) et à décider d'améliorer leur scolarité (31 %). Dans ce dernier cas, les membres du groupe témoin ont attribué une cote sensiblement plus élevée aux avantages des services d'emploi que les participants.

Les participants et les membres du groupe témoin ont attribué des cotes moins élevées aux services lorsqu'il s'agissait de l'aide qu'ils y avaient trouvée pour se sortir de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi et pour s'inscrire à un autre programme d'emploi. Seule une faible proportion des répondants — 16 % dans les deux groupes — sont d'avis que les services d'emploi qu'ils avaient reçus les avaient aidés à obtenir un meilleur salaire.

Les clients d'objectifEmploi qui avaient reçu de façon plus intensive des services dispensés par le personnel, attribuaient une cote plus élevée à leurs avantages, et ce, pour la plupart des éléments énumérés. Il n'est pas surprenant de constater que les participants qui avaient un emploi au moment de l'enquête ont également donné des cotes plus élevées aux avantages du CR en ce qui a trait à l'aide reçue pour trouver un emploi et pour se sortir de l'aide sociale ou de l'assurance-emploi.

5.2 Situation d'emploi

Les sections suivantes présentent l'analyse à deux variables des données d'enquête sur les résultats du programme (notamment les résultats concernant le marché du travail, comme l'emploi et le recours aux paiements de transfert, et les résultats non liés au marché du travail, notamment la satisfaction). Il convient de préciser que ces données ne tiennent pas compte des différences préexistantes entre les participants et les membres du groupe témoin. L'analyse à plusieurs variables, qui tient compte de ces variables, est présentée dans la dernière section du rapport.

Les participants étaient sensiblement plus susceptibles d'avoir cherché du travail que les membres du groupe témoin (91 % comparativement à 75 %) (graphique 5.2). Les méthodes de recherche d'emploi les plus fréquemment utilisées par les deux groupes consistaient à expédier des CV ou des demandes d'emploi et à répondre à des annonces. Les membres du groupe témoin étaient un peu plus susceptibles que les participants de recourir à des méthodes informelles de recherche d'emploi, par exemple par l'entremise de parents et d'amis.

Depuis qu'ils avaient commencé à utiliser le Centre de ressources objectifEmploi, 42 % des clients avaient trouvé un emploi à temps plein ou à temps partiel ou travaillaient dans le cadre de leur propre entreprise. C'est un pourcentage sensiblement plus élevé que les 30 % des membres du groupe témoin qui avaient trouvé du travail pendant la même période.

Au moment de l'entrevue, 22 % des participants d'objectifEmploi travaillaient à temps plein, 14 % travaillaient à temps partiel et 2 % étaient des travailleurs indépendants. Compte tenu des résultats de l'analyse à deux variables, les participants étaient sensiblement plus susceptibles que les non-participants d'être employés à temps plein.

GRAPHIQUE 5.2
Activité de recherche d'emploi et situation d'emploi

	Participants	Groupe témoin
Ont cherché du travail depuis qu'ils ont eu recours au CR objectifEmploi/depuis la date de référence		
Oui	91	75
Non	9	24
Activités de recherche d'emploi		
Envoyer des CV, des demandes d'emploi	61	62
Répondre à des annonces	42	34
Se présenter chez des employeurs	45	43
CEC/consulter les banques d'emplois	43	34
Téléphoner à des employeurs	30	31
Bouche-à-oreille	25	39
Agence privée d'emploi	11	7
Autres	13	15
Nombre de semaines à la recherche d'un emploi		
1-25	50	34
26-50	24	14
51-75	19	37
75+	7	16
Ont occupé un emploi depuis qu'ils ont utilisé le CR/depuis la date de référence		
Oui	42	30
Non	58	69
Situation actuelle d'emploi (réponses multiples possibles)		
Travailleurs indépendants	2	1
Employés à temps plein	22	13
Employés à temps partiel	14	16
En chômage et à la recherche d'emploi	44	41
En chômage mais ne recherchant pas d'emploi	7	16
Aux études	11	9
À la maison	2	5
Répondants intéressés à s'intégrer au marché du travail dans les 12 prochains mois		
Pas intéressés	5	15
Un peu intéressés	3	5
Intéressés	91	80

Des proportions semblables, soit 44 % chez les participants et 41 % chez les non-participants du groupe témoin, étaient en chômage et à la recherche d'un travail au moment de l'entrevue. Environ un client sur cinq ne faisait pas partie de la population active parce qu'il était aux études, qu'il s'occupait de la maison ou qu'il ne cherchait pas d'emploi. Les personnes ne faisant pas partie de la population active sont surreprésentées dans le groupe témoin. Parmi les personnes qui ne travaillaient pas au moment de l'enquête, la majorité des répondants dans les deux groupes se proposaient d'entrer sur le marché du travail dans les douze prochains mois.

5.3 Emploi actuel

Parmi les répondants qui ont indiqué avoir un emploi, les emplois trouvés par les participants d'objectifEmploi étaient plus susceptibles d'être des emplois à plein temps et à longueur d'année (même si la différence n'est pas statistiquement significative). La rémunération des participants était également plus élevée (bien que cela s'explique, du moins en partie, par le plus grand nombre d'heures de travail accomplies). Les participants comme les membres du groupe témoin se retrouvaient surtout dans les secteurs des ventes, des services et du travail de bureau (graphique 5.3). Les participants d'objectifEmploi ont été en chômage pendant un nombre sensiblement moins élevé de semaines que les membres du groupe témoin au cours de la période qui a suivi le programme.

GRAPHIQUE 5.3
Caractéristiques de l'emploi actuel

	Participants	Groupe témoin
Nombre d'employeurs		
1	60	69
2-3	34	29
4 ou plus	6	3
Heures par semaine		
1-29	31	48
30-40	48	36
41 et plus	21	17
Genre d'emploi		
À longueur d'année	58	49
Temporaire ou occasionnel	26	38
Saisonnier	12	12
Ne savent pas	5	1
Salaire hebdomadaire moyen	320$	261$
Nombre moyen de semaines pendant lesquelles le répondant n'a pas travaillé depuis qu'il a eu recours au CR objectifEmploi/ depuis la date de référence pour le groupe témoin	41	46

Dans le groupe des participants, comme on pouvait s'y attendre, les caractéristiques de l'emploi étaient différentes selon le sexe : les femmes étaient plus susceptibles que les hommes de se retrouver dans le secteur des ventes et des services et du travail de bureau, tandis que les hommes étaient surreprésentés dans les métiers, le transport et les postes d'opérateurs d'équipement. Les femmes étaient également plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel et, par conséquent, de toucher une rémunération hebdomadaire moyenne moins élevée. La rémunération hebdomadaire tirée d'un emploi était plus élevée chez les clients d'âge moyen (31 à 45 ans) et chez les clients qui occupaient un emploi à temps plein avant de recourir au CR.

5.4 Revenu et recours à l'aide publique

Les participants d'objectifEmploi étaient sensiblement plus susceptibles d'avoir touché de l'assurance-emploi après le programme par rapport au groupe témoin, selon l'analyse à deux variables (graphique 5.4). Les participants et les membres du groupe témoin étaient susceptibles d'avoir touché de l'aide sociale après le programme, même s'il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les deux groupes. Les participants, cependant, ont touché de l'aide sociale pendant moins longtemps que les non-participants.

GRAPHIQUE 5.4
Revenu et recours à l'aide publique

	Participants	Groupe témoin
Les participants ont touché de l'AE depuis qu'ils ont eu recours au CR/depuis la date de référence du groupe témoin		
Oui	15	7
Non	84	92
Nombre moyen de semaines d'AE	21	27
Les participants ont touché de l'aide sociale depuis qu'ils ont eu recours au CR/depuis la date de référence du groupe témoin		
Oui	74	69
Non	25	31
Ne savent pas	1	1
Nombre moyen de mois d'aide sociale	12	15
Revenu du ménage		
10 000 $ ou moins	29	32
10 000 $ — 15 000 $	33	30
16 000 $ — 25 000 $	24	23
25 000 $ et plus	15	15
Revenu personnel		
10 000 $ ou moins	52	55
10 000 $ — 15 000 $	29	26
16 000 $ — 25 000 $	15	13
25 000 $ et plus	5	7

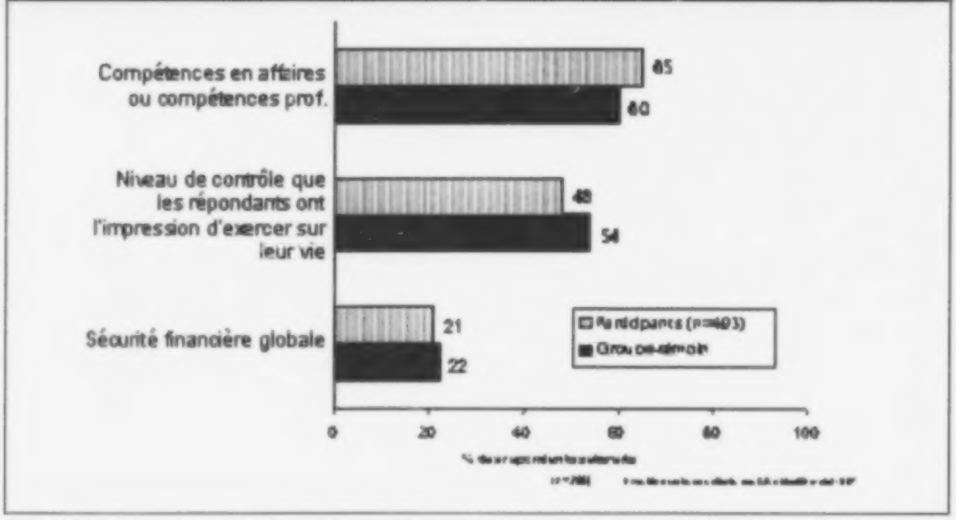
Il y avait peu de différence entre les participants et les membres du groupe témoin en ce qui concerne le revenu du ménage et le revenu personnel. Chez les clients d'objectifEmploi, le revenu courant du ménage était de 16 870 $ en moyenne, par rapport à 16 980 $ pour le groupe témoin. Le revenu personnel était de 11 080 $ en moyenne chez les participants, et de 11 353 $ pour le groupe témoin. Près des deux tiers des clients (65 %) ont affirmé qu'ils avaient de la difficulté à joindre les deux bouts, compte tenu du revenu total de leur ménage. Un répondant sur cinq a affirmé qu'il éprouvait un peu de difficulté et 12 % ont répondu qu'ils n'éprouvaient aucune difficulté.

Les niveaux de revenu étaient plus élevés chez les clients qui avaient un emploi et qui avaient une solide expérience de travail. Le revenu du ménage était plus faible chez les clients plus âgés (plus de 45 ans) et ces derniers éprouvaient également plus de difficulté à joindre les deux bouts.

5.5 Résultats non liés au marché du travail

Le questionnaire de l'enquête comportait un certain nombre de mesures ayant pour objet de saisir d'autres résultats possibles qui n'étaient pas liés à l'employabilité. Le graphique 5.5 montre le degré de satisfaction au moment de l'entrevue en ce qui concerne des questions comme les compétences et la sécurité. Dans l'ensemble, les clients des CR objectifEmploi affichaient un degré modéré de satisfaction face à leurs compétences — 65 % étaient satisfaits de leurs compétences en matière d'affaires ou de leurs compétences professionnelles. Un peu moins de la moitié des clients étaient satisfaits du niveau de contrôle qu'ils avaient l'impression d'exercer sur leur vie. Comme il fallait s'y attendre, la satisfaction à l'égard de la sécurité financière globale venait au dernier rang à ce chapitre; seul un répondant sur cinq était satisfait de cet aspect de sa vie. Il n'y avait pas de différences significatives entre les réponses des participants et celles des membres du groupe témoin.

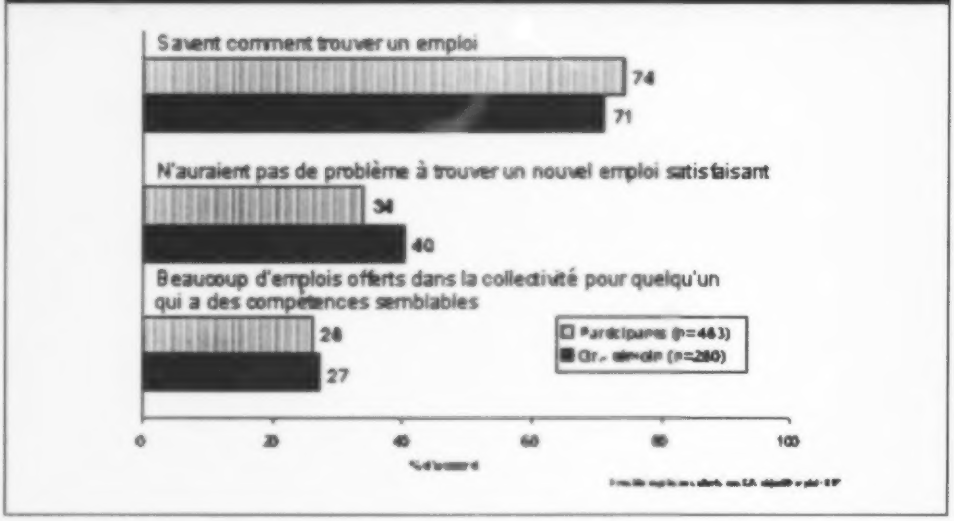
GRAPHIQUE 5.5
Satisfaction personnelle



Les clients qui ont actuellement un emploi ont exprimé une plus grande satisfaction face à chacun de ces indicateurs. La satisfaction à l'égard du niveau de sécurité financière diminue avec l'âge du répondant, mais augmente en fonction de son revenu personnel. La satisfaction face aux compétences est corrélée à des niveaux de scolarité plus élevés.

Le graphique 5.6 présente les résultats d'une deuxième série d'indicateurs d'attitudes. La plupart des clients et des membres du groupe témoin sont confiants dans leur capacité de chercher du travail respectivement (74 % et 71 %), conviennent qu'ils savent comment chercher un emploi). Il y a cependant un certain pessimisme au sujet de la possibilité de trouver véritablement un emploi. Environ un client sur trois est d'avis qu'il n'aurait aucun problème à trouver un bon emploi. Les membres du groupe témoin se montrent plus confiants à ce chapitre. Les réponses indiquent que la plupart des répondants attribuent ce manque de flexibilité aux conditions du marché du travail local. Seulement un client d'objectifEmploi sur quatre — et une proportion semblable chez les membres du groupe témoin — admet qu'il y a beaucoup d'emplois offerts dans la collectivité pour des personnes qui ont des compétences comme les siennes. Les répondants dont le revenu personnel est moins élevé sont plus susceptibles d'estimer qu'ils auraient de la difficulté à trouver un nouvel emploi satisfaisant. Les clients dans le groupe plus âgé éprouvent le plus grand pessimisme au sujet de la demande de main-d'œuvre dans leur collectivité.

GRAPHIQUE 5.6
Indicateurs d'attitude



5.6 Analyse à plusieurs variables

L'un des éléments essentiels de l'analyse concerne les répercussions *différentielles* d'objectifEmploi sur les participants. De simples comparaisons entre les participants et les non-participants au chapitre des grands indicateurs des résultats (p. ex., la situation d'emploi) peuvent donner lieu à des estimations biaisées des répercussions du programme, étant donné les différences préexistantes entre les membres du groupe témoin

et les participants d'objectifEmploi. Pour vérifier que les différences dans les résultats mesurés n'étaient pas le fait de différences préexistantes entre les participants et les non-participants, par exemple des différences concernant les antécédents sur le marché du travail et les caractéristiques personnelles, des analyses à plusieurs variables ont été menées.

Six variables dépendantes représentant des variables clés des résultats ont été testées :

- si les répondants étaient employés ou non au moment de l'entrevue (variable discrète);

- si les répondants étaient employés à temps plein ou non au moment de l'entrevue (variable discrète);

- nombre de semaines de chômage après le programme (variable continue);

- nombre de semaines de prestations d'AE après le programme (variable continue);

- satisfaction personnelle (variable continue, représentée par un indice de la cote de satisfaction attribuée par les répondants à leur sécurité financière, à leurs compétences en matière d'affaires/compétences professionnelles et au niveau de contrôle qu'ils exercent sur leur vie);

- confiance dans le marché du travail (variable continue, représentée par les réponses des répondants à la question leur demandant s'ils auraient des problèmes à trouver un nouvel emploi satisfaisant).

De nombreuses variables indépendantes ont été intégrées à l'analyse, ce qui a permis d'évaluer les conditions préalables, notamment certaines caractéristiques socio-démographiques, l'expérience antérieure sur le marché du travail et le genre d'intervention. Plus précisément, les variables comprises dans l'analyse sont énumérées ci-dessous; sauf indication contraire, les données proviennent de l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation :

- âge;
- sexe;
- scolarité (pas d'études secondaires/études postsecondaires);
- état civil (marié(e) ou non);
- nombre de personnes à charge;
- site;
- si le participant a déjà travaillé à temps plein avant le programme;
- nombre de semaines d'emploi avant le programme;
- rémunération brute au cours des trois années précédentes (source : données administratives de DRHC);
- prestations d'AE au cours des trois années précédentes (source : données administratives de DRHC);

- aide sociale au cours des trois années précédentes (source : données administratives du MSSC);
- si le participant a cherché activement du travail ou non;
- si le participant a eu recours aux services autogérés ou non;
- si le participant a eu recours aux services dispensés par le personnel ou non;
- si le participant était employé ou non avant d'utiliser le centre de ressources/avant la date de référence.

Un drapeau permettant de distinguer les participants par rapport aux membres du groupe témoin comptait parmi les variables indépendantes, ce qui a permis de mesurer les répercussions de l'intervention objectifEmploi par rapport aux résultats obtenus par les non-participants. Les cœfficients de la variable du groupe mesurent les différences dans les variables dépendantes entre les participants et les non-participants, une fois prises en considération toutes les différences préexistantes mesurées. Un codage fictif a été utilisé pour toutes les variables nominales.

On a fait une régression multiple pour les variables dépendantes continues, et une régression logistique pour tester les variables nominales. La modélisation a été réalisée en deux étapes. Premièrement, un modèle de base a été élaboré pour tenir compte des caractéristiques fondamentales des répondants sur le plan socio démographique et en ce qui concerne le marché du travail, par exemple l'âge, le sexe et la scolarité. La variable du programme objectifEmploi a également été incluse. Le cœfficient et le niveau de signification de la variable du programme dans le modèle de base allait indiquer les répercussions du programme sur les variables des résultats, une fois prises en considération les caractéristiques fondamentales des répondants. Le modèle intégral comporte un ensemble plus global de variables indépendantes, à savoir l'utilisation des services autogérés et des services dispensés par le personnel. L'objet de ce modèle est de mieux comprendre les répercussions de l'utilisation de différents genres de services.

Le cœfficient et le seuil de signification de la variable du programme pour chacune des variables indépendantes testées dans le modèle de base et le modèle intégral sont présentés dans le graphique 5.7. Le seuil global de tolérance pour chacun des modèles est également indiqué, comme mesure de la colinéarité. Les résultats détaillés de la régression sont présentés dans une annexe technique séparée.

En bref, l'analyse à plusieurs variables donne certaines indications des répercussions éventuelles d'objectifEmploi, même si ces répercussions semblent se manifester relativement à court terme. Il y a une réduction statistiquement significative de la période sans travail après l'intervention pour les participants d'objectifEmploi — soit huit semaines. Il y a également une différence significative entre les participants et les non-participants en ce qui concerne la durée de l'aide sociale après le programme. Les participants à objectifEmploi ont touché de l'aide sociale pendant 2,8 mois de moins que les non-participants après le programme.

GRAPHIQUE 5.7 Coefficient et seuil de signification de la variable du programme							
	Employés/ non	Employés temps plein/non	Nbre de semaines sans travail	Nbre de semaines d'AE	Nbre de mois d'aide sociale	Satisfaction personnelle	Confiance dans le marché travail
Modèle de base							
Tolérance			0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
Coefficient	0,0763	0,4593	-5,16	0,80	-1,747	-.09	-.39
Signification	0,7715	0,1646	0,1281	0,3361	0,1081	0,5404	0,0648
N	613	613	606	646	574	646	646
Modèle intégral							
Tolérance			0,53	0,53	0,53	0,53	0,53
Coefficient	0,2364	0,3068	-8,39	0,3744	-2,8	-.01	-.55
Signification	0,4274	0,4014	0,0274	0,6878	0,0201	0,9358	0,0215
N	613	613	606	646	574	646	646

Les autres indicateurs comme la situation d'emploi et les semaines de prestations d'AE n'étaient pas significatifs dans l'analyse à plusieurs variables. Ce dernier résultat en particulier — nombre de semaines de prestations d'AE — n'est peut-être pas surprenant, puisqu'il aurait fallu que les répondants trouvent un emploi et le perdent (en grand nombre) après le programme pour être en mesure de toucher de l'AE. Par ailleurs, il se peut également que l'analyse n'ait pas été assez sensible pour saisir d'autres répercussions, étant donné le nombre relativement limité de cas disponibles et les autres défis posés par la construction des bases de sondage des participants et des non-participants. L'emploi après le programme était influencé par le sexe des répondants (les hommes ont eu des résultats plus positifs que les femmes), l'âge (les répondants plus jeunes étaient plus susceptibles d'avoir trouvé du travail), l'état civil (les répondants mariés étaient plus susceptibles de travailler), le fait, pour le répondant, d'avoir cherché du travail et le niveau de rémunération préalable (les répondants qui avaient une rémunération plus élevée étaient plus susceptibles d'être employés).

L'analyse à plusieurs variables des résultats non liés au marché du travail laisse penser qu'il n'y a pas de différence significative entre les participants et les non-participants en ce qui concerne la satisfaction personnelle. Le groupe témoin, cependant, a signalé des niveaux plus élevés de confiance dans le marché du travail.

5.7 Sommaire

Les cotes subjectives attribuées aux avantages des services d'adaptation et d'emploi étaient modestes, tant chez les participants que chez les non-participants. Même si la plupart des répondants ont cherché du travail (dans des proportions plus grandes chez les participants), les taux de réemploi sont généralement faibles; moins de la moitié des répondants dans les deux groupes étaient employés au moment de l'enquête. Un avantage positif significatif en ce qui concerne la situation d'emploi chez les participants disparaît après l'analyse à plusieurs variables, ce qui laisse penser que c'étaient les différences

préexistantes entre les deux groupes qui expliquaient la différence. Le sexe, l'âge, l'état civil et les expériences préalables sur le marché du travail étaient les principaux facteurs susceptibles de laisser prévoir les résultats. Un avantage positif chez les participants (semaines de chômage après le programme) a été confirmé par l'analyse à plusieurs variables (même s'il faut interpréter ce résultat avec prudence, les enquêtes n'ayant pas été réalisées au même moment auprès des deux groupes). Les participants ont passé considérablement moins de temps sans travail (8 semaines) après le programme que les non-participants, de sorte qu'ils ont moins compté sur l'aide sociale (2,8 mois). Les emplois décrochés par les participants étaient plus susceptibles d'être des emplois à longueur d'année, à temps plein, offrant un salaire plus élevé que les emplois des non-participants. En ce qui concerne les résultats non liés au marché du travail, il y avait peu de différences entre les participants et les non-participants.

6. Sommaire et conclusions

6.1 Sommaire

Les Centres de ressources objectifEmploi ont été une composante importante de l'initiative objectifEmploi Ontario mise sur pied en 1994. Ils avaient été conçus pour offrir des services d'emploi coordonnés aux prestataires d'aide sociale, afin d'améliorer leur employabilité et de renforcer leur autonomie. L'initiative objectifEmploi Ontario a cependant pris fin moins de deux ans plus tard. Depuis, les Centres de ressources objectifEmploi visés dans la présente évaluation ont cherché du financement provenant d'autres sources, notamment des autorités municipales, de la province et du gouvernement fédéral. Les mesures de rationalisation qui ont touché DRHC à la même époque ont donné l'impression que de nombreux centres de ressources en avaient subi les répercussions négatives, car le personnel avait moins de temps à leur consacrer et l'accès aux fonds de formation avait diminué. Les centres de ressources ne s'en sont pas tous tirés indemnes et l'avenir des sites existants est incertain, compte tenu des changements significatifs qui se produisent dans les moyens que la province et le gouvernement fédéral mettent en œuvre pour résoudre les problèmes liés à l'emploi. La mise sur pied du programme provincial Ontario au travail et le transfert futur des responsabilités de la formation, du gouvernement fédéral à la province, sont des facteurs importants qui influenceront l'avenir des centres de ressources.

Même si l'initiative objectifEmploi Ontario a pris fin, l'évaluation des centres de ressources financés dans le cadre du programme initial permet de mieux comprendre les modèles de partenariat pour la prestation des services, les répercussions du programme du point de vue des clients, et les avantages qu'en retire l'infrastructure communautaire. Une première évaluation des centres de ressources objectifEmploi a permis de recueillir de l'information sur les questions de mise en œuvre. La présente étude se fonde sur cette évaluation préalable et présente également le point de vue des clients au sujet de leur expérience des centres de ressources. Il est difficile d'en tirer des conclusions d'ordre général, compte tenu des différences significatives entre les divers sites, particulièrement après la fin du financement et l'élimination de la coordination centralisée ou des lignes directrices. Quoi qu'il en soit, certaines tendances sont claires. Les sections qui suivent présentent les conclusions de l'étude, selon les diverses questions abordées.

Répercussions sur les clients

À l'origine, les Centres de ressources objectifEmploi avaient pour mandat de dispenser des services aux bénéficiaires de l'aide sociale. Même si les BAS continuent de représenter leur principale clientèle, de nombreux services sont dorénavant offerts à tous les résidents de la collectivité qui sont en chômage et à la recherche d'un emploi. Le profil des clients des centres de ressources dépend dans une certaine mesure de l'emplacement de ces derniers, les centres hors-site attirant une clientèle plus variée.

Le profil des clients actuels d'objectifEmploi, présenté dans le rapport, confirme la nécessité de l'aide à l'emploi. En général, les clients ont une expérience sporadique du

marché du travail et comptent beaucoup sur les paiements de transfert, de sorte que leurs chances de trouver un emploi sont minces.

La principale raison qui amène les clients d'objectifEmploi à visiter les centres de ressources est d'obtenir une information concrète ou de l'aide pour trouver un emploi. L'information sur les postes vacants et l'aide pour la recherche d'emploi ont été les plus souvent mentionnées parmi les genres de services que les clients recherchaient. Les clients utilisaient beaucoup les services (sensiblement plus que les membres du groupe témoin), la presque totalité ayant eu recours aux produits libre-service, et les deux tiers ayant reçu des services dispensés par le personnel. Compte tenu des raisons initiales pour lesquelles ils avaient visité les CR, les kiosques des banques d'emploi et les conseils en matière de recherche d'emploi étaient les services autogérés ou dispensés par le personnel les plus fréquemment utilisés.

Les cotes de satisfaction à l'égard des services vont d'élevées à moyennes, et il n'y a pas de différences significatives entre les cotes selon qu'elles sont attribuées par les participants ou les non-participants. Les produits libre-service comme l'équipement de bureau et l'ordinateur du CR ont reçu des cotes très élevées. Les conseils dispensés par le personnel pour la recherche d'emploi ont également reçu une cote élevée. Les clients trouvaient que l'information et les services étaient opportuns, faciles à comprendre et faciles d'accès. La majorité des clients étaient également satisfaits du niveau de connaissances du personnel. Plus de 80 % des clients étaient satisfaits du CR dans son ensemble.

Les clients étaient un peu moins satisfaits des maillages avec d'autres organismes locaux, notamment les répertoires ou les services de renvoi. Ils ont également fait état des lacunes dans les CR sur le plan de la qualité de l'information accessible, des genres de services et de programmes offerts et des services de renvoi dispensés par le centre. Un client sur cinq a affirmé que l'obtention de renseignements sur les services du CR et les files d'attente avant de pouvoir obtenir de l'aide étaient des obstacles à l'utilisation. Les cotes de satisfaction les plus faibles ont été attribuées au suivi.

Lorsqu'on leur a demandé de coter les avantages des CR objectifEmploi, les clients ont répondu que l'avantage le plus important à leurs yeux était d'obtenir de l'information sur le marché du travail. Les clients d'objectifEmploi ont donné à cet avantage une cote sensiblement plus élevée que les non-participants. Environ le tiers des clients étaient d'avis que le CR les avait aidés à trouver du travail. Les membres du groupe témoin ont attribué des cotes plus élevées aux services d'emploi qu'ils ont reçus, puisqu'ils les ont aidés à relever leur niveau de scolarité.

Pratiquement tous les clients sondés faisaient partie de la population active (soit qu'ils avaient un emploi, soit qu'ils étaient intéressés à en décrocher un) et avaient activement recherché du travail au moment de l'entrevue; cependant, le taux d'emploi des clients des CR objectifEmploi n'était que d'environ 38 %, et seulement un participant sur quatre était employé à temps plein. Quarante-cinq pour cent ont signalé qu'ils étaient en chômage et à la recherche d'un emploi. Ce taux de chômage relativement élevé s'explique dans une

grande mesure par la compétitivité actuelle du marché du travail en Ontario (taux de chômage d'environ 9 %). En outre, les taux d'emploi reflètent le profil de la clientèle. Une proportion substantielle de clients — environ la moitié — n'avaient pas d'expérience récente de travail.

Même si, à l'origine, les participants d'objectifEmploi ont obtenu des résultats plus positifs sur le marché du travail que les membres du groupe témoin, ces différences disparaissent pour la plupart lorsqu'une analyse à plusieurs variables est faite pour tenir compte des différences préexistantes entre les deux groupes. Des variables socio démographiques comme le sexe, l'âge et la situation de famille étaient les facteurs les plus importants qui laissaient présager la situation d'emploi. En outre, le fait que les clients d'objectifEmploi étaient probablement sur le marché du travail (c.-à-d. à la recherche active d'un emploi), jouait aussi un rôle important. L'analyse à plusieurs variables a cependant révélé un avantage positivement significatif pour les participants, relativement au nombre de semaines d'emploi pendant la période qui a suivi le programme (avantage de huit semaines). Cela s'est traduit par une réduction du recours à l'aide sociale dans le groupe des participants après le programme (2,8 mois).

L'utilisation de l'aide publique, particulièrement de l'aide sociale, est assez élevée dans le groupe des clients comme dans le groupe témoin. Cela n'est pas surprenant, puisque la plupart des clients sont des clients *justement* parce qu'ils vivent de l'aide sociale. Environ un client sur cinq estime que les centres de ressources les avaient aidés à mettre fin à leur dépendance envers l'aide sociale.

La situation financière courante des clients et des membres du groupe témoin n'est généralement pas reluisante. Le revenu moyen du ménage est bien inférieur à la moyenne nationale, et la majorité des répondants ont signalé qu'ils avaient de la difficulté à joindre les deux bouts, compte tenu de leur revenu. La plupart des clients et des répondants du groupe témoin se sont également dits insatisfaits de leur sécurité financière.

Rentabilité/efficacité

Il n'y a pas eu suffisamment d'information recueillie dans le cadre de l'évaluation pour nous permettre de porter un jugement définitif sur la rentabilité ou l'efficacité des Centres de ressources objectifEmploi. En ce qui concerne l'efficacité organisationnelle, les CR devaient permettre de réaliser des économies par le biais de mesures comme la colocation des organismes et les ententes de partenariat, les organismes fournissant des contributions en nature comme le temps du personnel, les ordinateurs et d'autres éléments (p. ex., les banques d'emplois). Les modalités organisationnelles variaient selon les CR visés par cette évaluation. À Ottawa, il n'y avait pas d'entente de colocation; cependant, le CR avait mis sur pied des partenariats reposant sur des contributions en nature, afin d'offrir des ateliers spécialisés à ses clients. À Sudbury-Centre, un partenariat initial avec de multiples organismes a été dissous. À Toronto et à Windsor, cependant, les partenariats se sont révélés des moyens efficaces de mettre en commun des ressources afin d'offrir des services intégrés à la clientèle dans un même site.

Compte tenu de l'information recueillie aux fins de l'évaluation des processus, et des données recueillies dans le cadre de la présente évaluation, le coût des services varie considérablement selon le genre de services dispensés, le nombre de clients et la proportion de clients qui ont recours aux services autogérés par rapport aux services dispensés par le personnel. En outre, il y a des différences dans la façon dont les sites calculent les coûts et comptent les clients servis. Le coût par client servi s'élevait à 199 $ à Windsor, à 74 $ à Ottawa et à 12 $ à Sudbury-Centre. Il n'y avait aucun chiffre sur les coûts pour les sites de Toronto. La moyenne globale, compte tenu de ces chiffres, est de 95 $.

On s'attendait également à ce que les centres de ressources se rentabilisent à long terme, à mesure que les bénéficiaires de l'aide sociale recevaient de l'aide pour trouver des emplois et devenir autosuffisants. Un emploi stable se traduit par des coûts moindres pour les programmes publics, notamment l'assurance-emploi et l'aide sociale. Selon les données de l'enquête, le taux de réussite des clients d'objectifEmploi — mesuré d'après la proportion des clients actuellement employés — est de 38 %. Selon les ratios de rentabilité présentés ci-dessus, on peut calculer, par extrapolation, que le coût du programme par client employé est d'environ 250 $.

Partenariats

Les municipalités, le MSSC et DRHC sont des partenaires clés de la plupart des centres de ressources examinés dans le cadre de l'évaluation. Les rôles et les responsabilités des partenaires gouvernementaux comprennent le financement, l'administration quotidienne des centres de ressources (habituellement au niveau municipal) et la prestation intégrée des services (p. ex., la documentation et les banques d'emplois de DRHC sont accessibles dans les centres de ressources; d'autres partenaires peuvent dispenser une aide spécialisée sur une base individuelle).

Outre les partenaires gouvernementaux, la plupart des CR avaient recherché des partenariats avec des organismes communautaires. Il s'agissait, par exemple, d'organismes locaux d'aide à l'emploi (qui pouvaient s'adresser aux jeunes ou aux groupes défavorisés) et d'établissements d'enseignement comme les collèges communautaires. Ces partenariats reposent sur la prestation des services, les organismes partenaires dispensant des services particuliers aux clients/à des sous-groupes de clients, selon leur domaine de spécialisation. Les partenariats avec des organismes communautaires de service peuvent être fondés sur des ententes en vertu desquelles des tiers dispensent des services contre paiement ou des membres du personnel dispensent régulièrement des services sur place au CR. Les centres de ressources se sont moins attachés à forger des partenariats avec l'industrie en vue d'obtenir des contributions ou d'élargir les possibilités de placement ou les débouchés pour les clients.

Dans certains centres, les partenariats ont donné lieu à la mise sur pied de comités consultatifs locaux, qui ont participé étroitement à l'élaboration des objectifs et des buts des CR et à la prise des décisions stratégiques. À Ottawa, un comité consultatif provisoire avait été réuni pour rédiger la proposition relative aux Centres objectifEmploi. En se fondant sur le succès de ce comité, la proposition recommandait l'établissement d'un

comité de planification et d'étude objectifEmploi qui contribuerait à la mise en œuvre et à l'exploitation du centre de ressources. Les membres de ce comité représentent à la fois les consommateurs et les fournisseurs de services, de même que les employeurs et des membres d'organisations desservant des groupes ethniques et des minorités visibles. L'évaluation des processus de Windsor et de Sudbury a révélé que des comités consultatifs pourraient représenter des avantages lorsqu'il s'agit de définir les besoins de la collectivité et de remporter son adhésion. D'un autre côté, dans les collectivités où aucun comité consultatif local n'avait été établi, le centre de ressources a suscité du ressentiment chez certains intervenants communautaires à l'origine, particulièrement si un apport de ce niveau avait été promis sans se concrétiser. Certains centres ont fait remarquer que le peu de temps prévu pour l'implantation des CR ne se prêtait pas à des consultations exhaustives ni à la participation de partenaires communautaires.

Selon les informateurs clés consultés, la mise sur pied de partenariats et l'intégration des services sont deux activités exigeantes du point de vue de la gestion et de l'administration. Le partage des locaux au sein d'une même organisation présente des défis, notamment en ce qui a trait à l'harmonisation des différents mandats, des politiques, des niveaux d'organisation, des compétences et de l'expérience, des relations hiérarchiques et des attentes culturelles. Cela nécessite beaucoup de communication et une grande clarté en ce qui concerne les rôles et les responsabilités. Même si la plupart des centres de ressources ont recours à la formule du travail d'équipe, une gestion efficace est importante pour surmonter la résistance de « l'extérieur » ou des organismes partenaires et éviter la fragmentation des services. Une vision claire des buts et des objectifs et l'engagement des partenaires et du personnel envers la vision revêtent également une importance capitale.

Répercussions sur la collectivité

Parmi les répercussions sur la collectivité mentionnées dans le mandat des évaluateurs, on retrouve les suivantes : amélioration des services/élargissement de l'infrastructure des services; intégration des services/création d'un guichet unique intégré; et réduction des chevauchements dans les services. Dans la première catégorie — amélioration des services — les informateurs clés interrogés croyaient généralement que les Centres de ressources objectifEmploi avaient eu pour effet d'améliorer les services en offrant un accès sans rendez-vous à des services d'emploi qui n'étaient pas disponibles auparavant. Selon le sondage auprès des clients, le centre de ressources était la principale source d'aide pour la plupart des clients — seulement un répondant sur cinq avait accédé à d'autres genres de service ou d'aide qui ne passaient pas par les centres de ressources.

Toutefois, la promotion est une question qui a été soulevée dans divers sites en rapport avec les installations physiques. De nouveaux centres de ressources, particulièrement ceux qui n'occupent pas de locaux donnant sur la rue ou qui sont situés « hors-site » — p. ex., qui sont installés dans un bureau d'aide sociale ou qui partagent les locaux d'un organisme établi — doivent aller se chercher une clientèle. Il faut avoir des mesures de promotion et des liens solides avec des sources de renvoi comme les travailleurs sociaux et d'autres organismes communautaires, de même qu'une promotion directe auprès des clients pour remporter un grand succès. Le problème a été un peu moindre pour les CR occupant des locaux donnant sur la rue ou ceux qui se sont installés dans un centre commercial.

La viabilité à plus long terme des centres de ressources une fois que le financement aura pris fin n'est toutefois pas claire. Même si l'importance que le programme Ontario au travail accorde au renforcement de l'autosuffisance semble correspondre aux objectifs et aux activités des centres de ressources, le financement des activités est un problème récurrent.

En ce qui concerne l'intégration des services, la colocation n'a connu qu'un succès modéré. À Windsor, par exemple, même si le CRHC et le CR se trouvent dans le même immeuble, seuls les services municipaux d'emploi partagent les mêmes locaux. À Ottawa, on n'a pu conclure aucune entente de colocation. Selon l'évaluation des processus, les organismes communautaires sont parfois réticents à prendre de tels arrangements, par crainte de perdre leur financement. L'intégration des services se fait souvent par le biais de mesures de dotation, c.-à-d. que le personnel des organismes partenaires offre des services sur place au CR, et ce, de façon régulière. Les principaux facteurs de réussite d'une colocation comprennent une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, et une bonne communication au sein du bureau, au sujet des procédures, des buts et des objectifs.

Les informateurs clés conviennent que l'intégration des services représente des avantages significatifs pour les clients. Grâce aux ententes de colocation, les clients peuvent avoir accès à divers services dans un même endroit. Cela augmente les chances que le client utilise divers services d'emploi, tout en diminuant les coûts et les inconvénients pour les clients. Comme il en a été question dans l'évaluation des processus, la colocation peut également avoir des avantages pour le personnel du point de vue de la formation non structurée et du perfectionnement professionnel parmi les représentants de divers organismes.

On s'attendait à ce que la réduction des chevauchements soit un résultat positif, à mesure que les CR amélioreraient la coordination et l'intégration des services dispensés par divers paliers de gouvernement. Selon l'évaluation des processus des Centres de ressources objectifEmploi, peu d'analyses des besoins ont été faites avant la mise en œuvre du programme, de sorte que de nombreuses collectivités n'avaient pas d'idée claire sur les lacunes dans les services ou sur la portée des chevauchements. Parmi les répercussions sur les collectivités, c'est probablement l'élimination des chevauchements qui est la moins claire. Les informateurs clés sont généralement d'avis que, compte tenu des réductions récentes dans les services d'emploi financés par le gouvernement et des compressions financières des organismes non gouvernementaux (ONG), les lacunes dans les services représenteraient probablement plus un problème que les chevauchements.

Gestion de cas

Les activités des centres de ressources sont ciblées sur les bénéficiaires de l'aide sociale, mais la plupart des CR sont en mesure d'offrir de l'aide à d'autres groupes, et le font effectivement, notamment les prestataires d'assurance-emploi et d'autres chômeurs (p. ex., les jeunes). Même si à l'origine, certains CR ont fait l'essai d'un processus de renvoi, les clients proviennent dorénavant de diverses sources. Les travailleurs sociaux continuent d'être la source la plus fréquente d'information au sujet du CR; cependant, le

bouche-à-oreille joue aussi un rôle important. Au CR d'Ottawa-Ouest, environ le tiers des clients se présentaient spontanément; en effet, le CR occupait des locaux donnant sur la rue qui étaient très visibles.

Les CR examinés dans notre évaluation offrent un vaste éventail de produits et de services autogérés ou dispensés par le personnel. Les produits libre-service comprennent généralement l'affichage des emplois vacants, de l'équipement de bureau, et l'accès à des ordinateurs et à de l'information sur le marché du travail. Parmi les services dispensés par le personnel, on retrouvait l'aide à la planification et à la réalisation d'une recherche d'emploi, du counselling général d'emploi et des renvois vers d'autres organismes.

Les personnes interrogées convenaient que la qualité du personnel — compétences et capacité de traiter efficacement avec les clients — était un élément clé de la réussite des centres de ressources. L'évaluation des processus des CR objectifEmploi et l'évaluation des CR de Toronto ont fait ressortir que la formation du personnel était une question importante. Un service inégal dans certains CR a été attribué au peu d'attention accordée à la formation et au perfectionnement du personnel. Les membres du personnel ont besoin à la fois de compétences techniques pour aider les clients à se servir des ordinateurs et à y avoir accès, et de compétences plus intangibles ayant trait à l'évaluation, à l'encadrement et à la résolution des conflits.

Le suivi et le repérage des clients des centres de ressources se font généralement à l'aide de bases de données adaptées ou, dans certains centres plus petits, manuellement. Tous les centres de ressources ont un formulaire d'inscription qui sert à l'établissement des fiches des clients (dans certains cas, il peut s'agir uniquement des clients ayant demandé des services dispensés par le personnel). Même si les fiches d'inscription peuvent différer d'un centre à l'autre, elles permettent de recueillir l'information suivante : coordonnées personnelles, variables socio démographiques comme le sexe, l'âge, la scolarité et la langue, et les antécédents de travail. Les centres de ressources recueillent également de l'information sur les activités du client qui sont axées sur l'emploi, même si cela se limite avant tout aux services offerts par le personnel, par exemple la participation à des ateliers, des services de renvoi. L'utilisation des produits de libre-service ne fait pas l'objet d'un suivi rigoureux de la part des centres de ressources. De plus, même si, en général, les centres de ressources produisent des statistiques mensuelles et des rapports trimestriels sur divers indicateurs d'activité, par exemple l'utilisation des services et le volume de la clientèle, ils n'accordent pas autant d'importance au suivi des résultats en matière d'employabilité.

La mesure dans laquelle les clients font l'objet d'un suivi varie d'un centre à l'autre. Un centre assure un suivi auprès de ses clients tous les trois mois. Le CR de Windsor mène régulièrement des enquêtes sur la satisfaction des clients. Du point de vue des clients, les procédures de suivi actuelles ne sont pas suffisantes — c'est à cet aspect qu'ils ont attribué la cote de satisfaction la plus faible parmi les éléments figurant dans le questionnaire. Même si la participation à des ateliers et le counselling individuel font l'objet d'un suivi à Ottawa, il n'y a aucune méthode permettant d'assurer le suivi de l'utilisation des services autogérés. Une boîte à suggestions, cependant, a permis de recueillir certaines rétroactions des clients.

6.2 Conclusions

En résumé, les centres de ressources dispensent des services d'emploi aux clients qui ont besoin d'aide pour améliorer leurs perspectives d'emploi. Les données du sondage montrent clairement que l'accès des participants aux services et aux programmes d'emploi a été de beaucoup supérieur à celui des membres du groupe témoin. Même si certains avantages des centres de ressources semblent assez modestes — moins du tiers des répondants affirment que le CR les a aidés à trouver un emploi — il faut interpréter ce résultat à la lumière du profil assez complexe de la clientèle cible. Les résultats de l'enquête montrent que même si le groupe des participants à objectifEmploi avait un avantage significatif sur le plan de l'emploi, par rapport aux membres du groupe témoin, cela était attribuable à des différences préexistantes entre les deux groupes. Le programme a cependant des effets positifs du point de vue de la durée du chômage et du genre d'emploi décroché après le programme.

En ce qui concerne l'exploitation des centres de ressources à proprement parler, objectifEmploi a donné lieu à la mise sur pied de partenariats, à une plus grande intégration des services et au renforcement des capacités communautaires. Cependant, les problèmes de financement, les difficultés lorsqu'il s'agissait de gérer efficacement les partenariats et un suivi efficace ont représenté des obstacles dans certains centres et se sont traduits par des faiblesses dans la prestation des services. De plus, certains centres ont privilégié un modèle libre-service aux dépens de la gestion de cas, ce qui a eu des répercussions sur leur capacité de répondre à toute la gamme des besoins des clients. Une meilleure communication, tant dans les bureaux qu'avec les clients, de même que la poursuite des mesures de développement communautaire ont été cités en tant qu'éléments clés de la réussite à l'avenir.

6.3 Recommandations

1. Colocation

L'initiative objectifEmploi était conçue pour amener divers paliers de gouvernement et des organismes non gouvernementaux à offrir des services intégrés aux bénéficiaires de l'aide sociale. Même si la colocation ne s'est pas concrétisée dans un grand nombre de sites visés par l'évaluation, il semble qu'elle donne lieu à de nombreux avantages[12]. La colocation offre plusieurs avantages aux deux organismes (p. ex., augmentation de l'efficacité, collaboration du personnel, partage) et aux clients (p. ex., disponibilité accrue des services, point d'accès unique aux programmes). L'utilisation des divers produits libre-service et des services de renvoi par les participants interrogés aux fins de l'évaluation laisse penser que les clients eux-mêmes souhaitent avoir accès à la plus vaste gamme possible de services offerts par des organismes voisins. À l'avenir, les initiatives qui auront pour objet de donner de l'expansion au modèle du centre des ressources d'emploi devraient porter une attention particulière aux ententes de colocation entre les

---

12 Voir par exemple le rapport de projet de KPMG, intitulé *KPMG Project Report, CASC Process Review — Moving Towards an Integrated Service Delivery System*, Edmonton, Alberta, 1997.

gouvernements (services d'emploi municipaux, provinciaux et fédéraux) et des partenaires communautaires. La colocation peut prendre différentes formes d'intégration, depuis la colocation d'un personnel itinérant jusqu'à une intégration et un partage plus soutenus des ressources et de la gestion/l'administration.

2. Prestation des services

Selon l'information recueillie dans le cadre de notre évaluation, les participants au programme objectifEmploi étaient très satisfaits des services autogérés et des services dispensés par le personnel. Même si l'importance accrue accordée aux services autogérés était jugée positive et qu'elle permet un meilleur accès aux services de soutien de l'emploi, il faut également préciser que de nombreux participants ne semblaient pas être en mesure d'utiliser certains de ces services sans aide. Pour les participants, les lacunes les plus importantes du programme étaient le manque d'information sur les genres de services offerts dans les centres de ressources et l'absence d'une séance initiale d'orientation/soutien sur la meilleure façon de s'en prévaloir. La formule de la gestion de cas, qu'elle soit offerte par le centre de ressources lui-même ou par un organisme tiers, devrait intégrer un processus permettant d'évaluer les besoins/compétences des clients avant que ceux-ci ne soient renvoyés vers un centre de ressources d'emploi. De plus, à l'avenir, si l'intention est d'offrir davantage de services autogérés aux chômeurs, il conviendrait de leur accorder des séances d'initiation au préalable et de leur donner accès à du personnel de soutien dans le centre de ressources lui-même. Il faudra donc pouvoir compter sur un personnel ayant une formation très poussée, qui est bien au courant des ressources disponibles, qui est versé en informatique et qui a de solides compétences en matière de gestion de cas/counselling.

3. Comités consultatifs locaux

Plusieurs des sites d'objectifEmploi évalués ont éprouvé de la difficulté à établir des comités consultatifs locaux ou communautaires. Cependant, dans les endroits où il y avait des comités consultatifs locaux, ceux-ci ont largement contribué au succès du site en faisant accepter l'initiative et en permettant de mettre le savoir-faire en commun. Les comités, qui sont composés de représentants communautaires, jouent également un rôle important en examinant les besoins en matière de services et les chevauchements en vue de créer une infrastructure sans faille. Finalement, la participation des partenaires de la collectivité permet d'offrir des services de renvoi appropriés aux clients qui en ont besoin. Dans le cadre d'initiatives futures, il conviendrait de reconnaître explicitement l'importance d'établir des partenariats efficaces et de trouver des moyens pour y parvenir. Il faudrait notamment prendre en compte les ressources humaines nécessaires au maintien des partenariats, l'acquisition de compétences particulières (p. ex., en matière de négociations) et la participation des partenaires appropriés de la collectivité.

4. Rôle de l'industrie

Le rôle de l'industrie était très limité dans tous les sites évalués. Cependant, la participation des entreprises locales donnerait aux centres l'occasion d'aller chercher des contributions et de trouver des débouchés pour les clients. Ce ne sont pas tous les sites qui avaient des postes consacrés expressément à la prospection d'emploi. Il pourrait être utile

à l'avenir de concilier les activités de prospection d'emploi des Centres de ressources avec celles d'autres organismes qui communiquent également avec des employeurs pour établir des relations en vue du placement des clients (p. ex., les commissions scolaires et les collèges qui cherchent des placements dans le cadre de programmes d'alternance travail-études).

5. Collecte des données

Comme il en est question dans la description de l'approche méthodologique, la présente évaluation a été limitée dans une certaine mesure par l'absence de données sur les programmes et les participants ou l'inaccessibilité de ces données. L'évaluation formative d'objectifEmploi a fait ressortir qu'il y avait des écarts significatifs dans les données recueillies entre les différents sites objectifEmploi (p. ex., la charge de travail, l'information financière). Cela constitue des obstacles lorsqu'il s'agit d'examiner les mesures des résultats de l'ensemble des sites (p. ex., le coût par client servi). Il conviendrait également d'accorder plus d'importance aux procédures de suivi au moment de la planification des services d'emploi et de consacrer suffisamment de ressources à cette activité. Finalement, les évaluateurs ont eu de la difficulté à réunir une base d'échantillonnage satisfaisante pour le sondage auprès des participants à objectifEmploi, étant donné les préoccupations de certains sites au sujet de la protection de la vie privée des clients. Dans les prochaines initiatives de ce genre, il serait utile d'obtenir des clients, au moment de l'intervention, l'autorisation de divulguer des renseignements les concernant, pour faciliter les évaluations ultérieures.

Annexe A :
Description du programme objectifEmploi Ontario

En juin 1993, le projet du gouvernement de l'Ontario de réformer le régime d'aide sociale et, de faire du régime passif de soutien du revenu qu'il était, un régime actif plus étroitement lié au marché du travail, a été exposé dans un document intitulé *Tournant décisif : nouveaux programmes d'aide à l'intention des personnes à faible revenu.* Un an plus tard, le ministre des Services sociaux et communautaires (MSSC) prononçait officiellement la création d'objectifEmploi Ontario. Conçu en fonction de la nouvelle politique ontarienne sur le régime d'aide sociale et de sa vaste stratégie de renouveau économique, objectifEmploi Ontario avait pour objet d'aider à préparer les bénéficiaires de l'aide sociale (BAS) à être compétitifs sur le marché du travail d'aujourd'hui. Les bénéficiaires que l'on aiderait à devenir autosuffisants cesseraient de dépendre du régime et seraient en mesure de contribuer au renouveau économique de l'Ontario.

Comme l'indiquait le document *Planification de la mise en œuvre locale*, le but d'objectifEmploi Ontario était d'amener divers ordres de gouvernement et des organisations non gouvernementales à unir leurs efforts pour offrir aux bénéficiaires de l'aide sociale un réseau intégré unique de services qui les aiderait à intégrer le marché du travail, notamment :

- davantage de possibilités d'éducation et de formation;
- un meilleur accès à l'information sur les débouchés d'emploi et le marché du travail;
- des changements dans la réglementation, l'amélioration des services et l'accès à l'éducation et à la formation pour ceux et celles qui voulaient devenir travailleurs indépendants;
- le financement de projets communautaires innovateurs, créateurs d'emplois ou menant à l'emploi;
- un ensemble coordonné de services communautaires.

Sept principes directeurs ont été énoncés pour régir l'élaboration et la mise en œuvre des activités d'objectifEmploi Ontario[13] :

1. Aider les BAS à démontrer plus d'intérêt envers un système du marché du travail dynamique ayant de solides liens avec la formation et les emplois.

---

13 Services sociaux et communautaires Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

2. Mettre l'accent sur l'emploi comme résultat de la formation.

3. Encourager activement la participation volontaire.

4. Continuer à répondre aux besoins spéciaux des personnes handicapées, de même qu'aux besoins des personnes qui font face à de multiples obstacles à l'emploi, en tirant parti du savoir-faire existant.

5. Accroître l'équité et réduire le stigmate de l'aide sociale en privilégiant un ensemble de services plus génériques qui seraient plus faciles d'accès pour les BAS.

6. Encourager les collectivités à collaborer à l'adoption d'approches innovatrices de la prestation de services.

7. Promouvoir l'autosuffisance et l'indépendance des consommateurs au moyen de services qui :

   - sont adaptés aux besoins individuels;
   - sont offerts de la façon la moins intrusive possible;
   - offrent un éventail de possibilités, à la fois services autogérés et services soutenus par le personnel;
   - tiennent compte des besoins des personnes handicapées, des personnes provenant de divers groupes raciaux et ethnoculturels et d'autres groupes désignés.

Outre ces principes directeurs, des objectifs précis ont également été établis, à l'intention des participants au programme et à l'intention des gestionnaires ou des bailleurs de fonds du régime et des fournisseurs de services :

- **à l'intention des participants :**
  - — améliorer l'accès à tous les programmes d'emploi et de formation;
  - — améliorer les compétences professionnelles;
  - — accroître le niveau de revenu;
  - — décrocher et conserver un emploi.
- **à l'intention des gestionnaires/bailleurs de fonds du régime et des fournisseurs de services :**
  - — améliorer l'accès des clients à l'information liée à l'emploi;

— fournir des services de base qui répondent à des normes de qualité à l'échelle de la province;

— organiser et coordonner les services de façon à améliorer la capacité et l'efficacité, et à éliminer les chevauchements;

— mieux tenir compte des besoins en faisant participer davantage les consommateurs à la planification, à l'élaboration, à la gestion et au suivi du système objectifEmploi Ontario;

— créer des liens plus solides entre l'aide sociale, les programmes d'emploi d'éducation ou de formation et le marché du travail.

ObjectifEmploi Ontario comportait sept grandes composantes par l'entremise desquelles les bénéficiaires de l'aide sociale recevaient des services :

- les centres de ressources (CR);
- les mesures de transition du système existant au nouveau système;
- les programmes et services du Conseil ontarien de formation et d'adaptation de la main-d'œuvre;
- le Fonds d'innovation d'objectifEmploi Ontario;
- les programmes de stage chez l'employeur;
- objectifEmploi Ontario pour les Premières nations et les Autochtones;
- les programmes et services de DRHC.

Centres de ressources

La composante du programme à laquelle s'intéresse notre étude est celle des centres de ressources. Ces centres, implantés dans des collectivités, étaient chargés d'offrir aux bénéficiaires de l'aide sociale (BAS) de l'information sur l'emploi, sur la formation ainsi que sur les mesures de soutien offertes dans la localité[14]. Assurant la coordination des programmes et des services dispensés par le gouvernement fédéral, la province, les autorités municipales ainsi que les organismes communautaires, les centres de ressources représentaient un guichet d'accès unique pour les BAS. Les participants pouvaient accéder directement aux services ou demander l'aide d'un membre du personnel. Parmi les services offerts, on retrouvait des évaluations individuelles de l'employabilité et des services de planification d'emploi, des programmes d'éducation et de formation (p. ex., Boulot Ontario Formation), l'accès à des ordinateurs et à une information automatisée, des mesures de soutien (p. ex., garderie, counselling), des répertoires de ressources de même que des outils autogérés. On s'attendait des centres de ressources, lorsqu'ils dispensaient de tels services, qu'ils mettent à profit les programmes et services existants et en assurent la coordination, sans les offrir en double.

[14] Services sociaux et communautaires Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

Partenariats

L'exploitation des centres de ressources passait par des partenariats entre le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC), le gouvernement fédéral (c.-à-d. Développement des ressources humaines Canada — DRHC) et un centre de responsabilité. En 1994-1995, le financement des sites initiaux a été assumé conjointement par le MSSC et le gouvernement fédéral, en vertu d'une entente de collaboration conclue entre les deux parties au début de 1995[15]. Le financement des CR continuait de relever du MSSC et du gouvernement fédéral. En plus d'assurer du financement, le gouvernement fédéral, par l'entremise de DRHC, fournissait également des outils techniques et des services de soutien pour le réseau local. L'exploitation quotidienne des CR relevait du centre de responsabilité. Au minimum, celui-ci avait la responsabilité de dispenser les services de base du CR (c.-à-d. répertoire des ressources, outils autogérés) ainsi que d'offrir des services d'aiguillage ou de faire office de courtier (c.-à-d. déterminer à quel endroit le client pouvait avoir accès à des services et à des mesures de soutien, par exemple de la formation). Les centres de responsabilité étaient également tenus de participer aux activités d'évaluation et de soutenir la mise en œuvre d'une technologie commune[16]. Les organismes intéressés à faire office de centre de responsabilité étaient tenus de soumettre une proposition qui allait être examinée par la province et le gouvernement fédéral et évaluée en fonction de critères précis.

Outre ces partenariats, des lignes directrices ont également été fournies pour la mise sur pied de comités consultatifs communautaires[17]. L'objet de ces lignes directrices, élaborées par le MSSC, était de veiller à ce que la structure et les responsabilités des comités soient uniformes dans toute la province. Ces comités avaient pour objet de fournir la structure nécessaire pour encourager la collaboration au sein de la collectivité lorsqu'il s'agissait d'adopter des formules novatrices pour la prestation des services et de veiller à ce que les clients participent davantage à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du système des services objectifEmploi. Les comités devaient se composer de fournisseurs de services, de consommateurs et d'autres intervenants ou partenaires communautaires de premier plan. Leurs principales responsabilités concernaient l'information, la consultation, les liens avec la collectivité; la planification, le suivi et l'évaluation des services; ainsi que la fourniture de conseils et de recommandations sur la conception des programmes et l'élaboration des politiques.

Mise en œuvre

Les sites initiaux des centres de ressources ont été déterminés dans le cadre d'un processus local de planification d'objectifEmploi Ontario, comme l'explique le document *Planification de la mise en œuvre locale.* Dans le cadre de ce processus communautaire,

---

15 *Accord de coopération Canada/Ontario au sujet d'objectifEmploi Ontario.*

16 Ministère des Services sociaux et communautaires, *Materials to Support jobLink Resource Centre Service Contracts*, 1995.

17 Ministère des Services sociaux et communautaires, Community Advisory Committees: *Guidelines for jobLink Sites*, 1995.

un plan de mise en œuvre d'un réseau local objectifEmploi devait être élaboré puis soumis à un processus central d'approbation. La participation des consommateurs, des fournisseurs de programmes ou de services, des groupes de planification, des éducateurs, des formateurs, des employeurs du secteur privé et des milieux syndicaux était importante pour ce processus de planification communautaire. À Windsor, par exemple, voici quelques-uns des organismes qui avaient été invités à participer au processus[18] :

- Emploi-avenir/Service Emploi à la jeunesse;
- Women's Enterprise Skills Training;
- Centre d'amitié Can-Am;
- Association of the Physically Handicapped;
- Goodwill Industries;
- Conseil scolaire de Windsor;
- Centraide;
- Institut national canadien pour les aveugles.

Outre les organismes communautaires, il était jugé essentiel que le MSSC, DRHC, le COFAM et les municipalités fassent partie du comité de planification de base.

Dans les propositions élaborées par les collectivités, diverses questions importantes devaient être abordées : le processus de planification; les conditions existantes (y compris un profil de la collectivité, du marché du travail et du consommateur, et la détermination des services existants); des améliorations qu'il y aurait lieu d'apporter aux services existants; et un plan de mise en œuvre et de suivi pour la prestation de services, de programme et de mesures de soutien, conformes aux objectifs d'objectifEmploi Ontario[19]. Comme objectifEmploi Ontario avait pour but d'accroître les services existants et non pas de les offrir en double, la détermination des programmes et des services existants et des lacunes dans ces services était une composante importante des propositions communautaires. Les propositions de Windsor et de Sudbury[20] mentionnaient également des plans d'évaluation. Comme la désignation des premiers sites devait se faire à l'automne de 1994, les plans de mise en œuvre devaient être soumis au plus tard en novembre 1994.

Les sites retenus à l'origine pour les centres de ressources étaient les suivants : Communauté urbaine de Toronto; ville de Windsor; ville de Cornwall; ville de Kingston et canton de Kingston; municipalité régionale d'Ottawa-Carleton; municipalité régionale de Waterloo; municipalité régionale d'Hamilton-Wentworth; comté de Bruce; districts de Sudbury et de Manitoulin; ville de Sault Ste. Marie et district d'Algoma. Le démarrage des activités des centres de ressources dans ces sites était prévu pour janvier 1995[21].

---

18 Windsor, *Resource Centre Services Funding Proposal*, novembre 1994.

19 Services sociaux et communautaires Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

20 Sudbury, *jobLink Resource Centre Plan*, décembre 1994.

21 Services sociaux et communautaires Ontario et Développement des ressources humaines Canada, *objectifEmploi Ontario : planification de la mise en œuvre locale*, 1994.

Un contexte en pleine évolution

Changements de nature politique

Peu après l'ouverture des premiers centres de ressources, une élection provinciale en Ontario est venue changer le contexte provincial dans lequel les CR avaient été créés. Après l'arrivée au pouvoir du nouveau gouvernement en juin 1995, objectifEmploi Ontario a été éliminé. Même si les centres de ressources devaient demeurer ouverts, ce changement dans la province a entraîné une certaine incertitude au sujet de leur avenir des CR et, partant, en a influencé l'évolution au cours de la première année d'exploitation[22]. Par exemple, dans les plans initiaux du CR de Sudbury-Centre, un comité consultatif local devait être mis sur pied. Les résultats d'une récente évaluation du CR montrent que cela ne fut pas le cas. La principale raison, selon les personnes-ressources de premier plan qui ont participé à cette étude, est l'incertitude qui a suivi l'élection provinciale de juin 1995. Selon les répondants, les partenaires ne voulaient pas mettre sur pied un comité permanent tant qu'ils ne savaient pas ce qui allait advenir de l'initiative ObjectifEmploi. Même si l'évaluation des CR de Sudbury et de Windsor ne donne pas d'explication, il convient de préciser que le CR de Windsor n'a pas, lui non plus, mis sur pied le comité consultatif prévu à l'origine.

Autre conséquence de l'élimination d'objectifEmploi Ontario : l'implantation des centres de ressources n'était plus coordonnée de façon centrale. Les activités et les programmes ont donc été élaborés en fonction des priorités locales. Par exemple, le comité de gestion du CR de Windsor, qui se compose de représentants des trois partenaires (ville de Windsor, MSSC et DRHC), ne se réunit pas régulièrement[23]. La ville de Windsor, en fait, gère le CR presque seule, et l'apport stratégique des deux autres partenaires est très limité, au-delà d'un soutien technique et financier.

L'incertitude concernant les sources de financement et les compressions budgétaires a également entravé la mise en œuvre et la portée des services[24]. L'incertitude concernant les sources et les montants du financement, par exemple, a été citée comme un grand obstacle à la colocation des partenaires communautaires dans le centre de ressources de Windsor. Les mesures de rationalisation apportées au sein de DRHC ont également entraîné la réduction du nombre de conseillers de DRHC au centre de ressources de Windsor. Finalement, les restrictions budgétaires ont également été citées pour expliquer pourquoi certains programmes ne sont pas offerts dans tous les sites (p. ex., les programmes informatisés d'évaluation au site de Chapleau).

Ontario au travail

La mise sur pied d'Ontario au travail en 1996 a provoqué un autre changement du contexte provincial qui a eu lui aussi des répercussions sur la mise en œuvre des centres

22 On trouvera plus d'information sur cette évaluation dans le document de Développement des ressources humaines Canada intitulé *Rapport final sur l'évaluation du processus de mise en œuvre des Centres de ressources de Windsor et de Sudbury*, septembre 1996.

23 Ibid.

24 Ibid.

de ressources. La récente évaluation du centre de ressources de Windsor mentionnait l'incertitude qui règne au sein des organismes en ce qui concerne leur rôle auprès des chômeurs depuis la mise sur pied d'Ontario au travail[25]. Ne voulant pas compromettre leurs chances futures d'obtenir du financement, ils hésitaient à participer à des activités associées aux centres de ressources. Tant que le programme Ontario au travail n'aura pas été plus clairement défini, notamment en ce qui concerne le processus de mise en œuvre, on peut s'attendre à ce que les organismes continuent d'hésiter.

Ontario au travail est semblable à objectifEmploi Ontario, c'est-à-dire qu'il cherche à briser la dépendance des bénéficiaires de l'aide sociale et à les intégrer à la population active[26]. Ontario au travail a cependant adopté une approche beaucoup plus dynamique, en ce sens que les BAS[27] doivent participer activement à un plan qui les aidera à trouver un emploi permanent grâce à l'amélioration de leurs compétences et de leur expérience. À défaut de se conformer à cette exigence, les BAS se verront retirer leurs prestations d'aide sociale pendant un minimum de trois mois. Il y a une exception à cette sanction : les BAS qui ont des familles verront leurs prestations réduites plutôt qu'annulées.

Ontario au travail compte trois grandes composantes : placements communautaires; mesures de soutien à l'emploi; et placements en emploi. Dans le cadre des placements communautaires, les BAS offrent bénévolement des services communautaires, sous la direction de la collectivité ou d'un organisme public ou sans but lucratif. Les mesures de soutien à l'emploi sont des activités qui prépareront les BAS à trouver du travail. Il s'agit notamment de banques d'emplois, de clubs de recherche d'emploi et de présentations à des employeurs. Les placements en emploi consistent à aider les BAS à trouver et à conserver un emploi. Les centres de ressources ont un rôle à jouer dans la composante des mesures de soutien à l'emploi. Cependant, leur rôle exact au moment où la présente évaluation a eu lieu n'était pas défini clairement. Les changements à la loi signifient que les travailleurs de l'aide sociale générale (ASG) seront dorénavant chargés des évaluations et du counselling en vue de l'emploi, et des évaluations en vue de la formation. Les CR pourraient se révéler une ressource précieuse pour les travailleurs de l'ASG, mais on ne sait pas dans quelle mesure les BAS accéderont directement aux services des CR. Il se peut que le rôle du personnel des CR diminue. De plus, dans le cadre de la composante des mesures de soutien à l'emploi, il est prévu que les collectivités, les organismes publics, les organismes sans but lucratif et les organismes du secteur privé participent à la mise en œuvre au niveau local. Comme ils pourront obtenir des fonds dans le cadre d'Ontario au travail, il est possible que certains organismes offrant des services d'emploi décident de ne pas faire équipe avec les CR. Il se peut, par conséquent, que les services des organismes et les services des CR fassent double emploi ou peut-être même que les CR deviennent redondants.

---

25 Ibid.

26 Ministère des Services sociaux et communautaires, *Résumé du programme Ontario au travail*, août 1996.

27 Les personnes handicapées, les aînés, les parents seuls et les personnes qui sont malades ou qui ont d'autres responsabilités en matière de soins seront exemptés.

Annexe B :
Les centres de ressources d'Ottawa

A. Profil de la région

La municipalité régionale d'Ottawa-Carleton (MROC) compte 11 municipalités. Sa population, qui s'accroît régulièrement, avait atteint 678 147 personnes en 1991, soit une hausse de 12 % par rapport au recensement précédent de 1986. Les augmentations les plus importantes pendant cette période se sont manifestées dans l'est (la population de Cumberland a augmenté de 50 %) et dans l'ouest (la population de Kanata a augmenté de 36 %).

La MROC se distingue du reste de l'Ontario par divers aspects. La différence la plus frappante est la forte présence du secteur public. Comme Ottawa est la capitale nationale, trois ordres de gouvernement ont leur siège dans la région : l'administration municipale, le gouvernement régional et le gouvernement fédéral. Des changements dans le secteur public, par exemple des compressions au gouvernement fédéral, exercent une influence marquée sur le marché du travail local.

Il y a également des différences linguistiques et culturelles notables entre la MROC et le reste de l'Ontario. Environ le cinquième de la population active de la MROC est francophone; en effet, en 1991, 19 % de la population a donné le français comme langue maternelle. De plus, une proportion limitée mais croissante de la population a comme langue maternelle une langue autre que l'anglais ou le français (13 %, par rapport à 10 % en 1986).

Il y a également des différences en ce qui concerne les niveaux de scolarité. Traditionnellement, la population active d'Ottawa-Carleton est plus instruite que celle d'autres régions de la province. Selon le recensement de 1991, plus du quart des travailleurs de la MROC (27 %) avaient un diplôme universitaire, par rapport à 16 % pour l'Ontario. Les taux d'activité, cependant, ne sont pas très différents. En 1997, 67 % de la population d'âge actif (c.-à-d. les 15 ans et plus) d'Ottawa-Carleton faisaient activement partie de la population active, par rapport à 66 % pour l'ensemble de la province. Même si le taux de chômage dans la région a augmenté assez régulièrement à la fin des années 1980 et au début des années 1990, il est demeuré relativement stable au cours des quatre dernières années (8 %), et était encore inférieur au taux du reste de la province en 1997.

B. Description

Implantation

Lorsqu'Ottawa-Carleton a été sélectionné parmi les 11 sites où seraient implantés les centres de ressources objectifEmploi au début de l'automne de 1994, un comité consultatif provisoire a été mis sur pied. Les membres, qui avaient été choisis à l'issue d'une série de séances de consultation, représentaient les consommateurs de services; les fournisseurs de

services; les éducateurs et les formateurs; les milieux syndicaux; les groupes d'action sociale; les minorités ethniques et visibles; et les employeurs. Ce comité a élaboré la proposition de financement des centres de ressources objectifEmploi, qui a par la suite été approuvée par DRHC et le MSSC.

Une des recommandations de la proposition de financement prévoyait la création d'un comité communautaire de planification et d'étude qui participerait à la mise en œuvre et à l'exploitation des centres de ressources. Le comité devait se composer de représentants du gouvernement et d'autres secteurs. Parmi les représentants non gouvernementaux, on retrouvait des représentants de certains secteurs et des personnes qui étaient des bénéficiaires de l'aide sociale ou qui l'avaient été récemment. La composition du comité devait également refléter la diversité linguistique et culturelle de la collectivité. Son mandat était d'établir des liens avec la collectivité et d'assurer des communications régulières avec elle. Le comité a tenu sa première réunion vers la fin de mai 1995. En septembre 1995, un centre de ressources à l'emploi de l'est d'Ottawa a été transformé en Centre de ressources objectifEmploi; quelques mois plus tard, en novembre, un deuxième CR objectifEmploi a ouvert ses portes dans l'ouest de la ville, dans le centre commercial Lincoln Heights Galleria. Les sites des CR objectifEmploi avaient été sélectionnés de manière à être très visibles dans la collectivité, et on y avait accès directement de la rue et par les transports publics. Un troisième centre de ressources a été ouvert à une adresse plus centrale, 880, rue Wellington, en 1996.

Le CR de l'ouest d'Ottawa ayant été le seul à être implanté dès le début en tant que Centre de ressources objectifEmploi, c'est sur lui que porte la présente étude de cas. Comme on l'a vu plus tôt, le Centre objectifEmploi de l'est de la ville était auparavant un centre de ressources à l'emploi; on l'a installé dans de nouveaux locaux pour en améliorer la visibilité et l'accessibilité, et ses services ont été modifiés conformément à la proposition objectifEmploi. Le troisième centre de ressources, même s'il a offert des services semblables à ceux des autres CR objectifEmploi, n'a jamais été financé en vertu du programme objectifEmploi.

Le modèle de prestation objectifEmploi se distinguait du counselling individuel classique; il privilégiait plutôt l'initiative personnelle, et n'offrait du counselling individuel qu'à court terme. Il avait été prévu que les CR adopteraient une approche coordonnée pour la prestation des services aux bénéficiaires de l'aide sociale. Cette coordination renforcerait les liens avec la collectivité, et partant, améliorerait les communications tout en facilitant le renvoi, par le personnel des CR, vers d'autres organismes communautaires et vice versa. En matière de services, les objectifs des Centres de ressources objectifEmploi d'Ottawa étaient les suivants :

- Servir de point d'accès très visible aux services d'emploi à l'intention des bénéficiaires de l'aide sociale (BAS).

- Offrir un lieu où les BAS trouveraient de l'appui dans leurs tentatives pour :

  — obtenir et conserver un emploi;

— acquérir des compétences qui leur permettraient d'accroître leur autonomie et leur employabilité;

— avoir accès à des programmes d'éducation et de formation;

— augmenter leur rémunération afin d'améliorer leur indépendance financière;

— obtenir de l'information sur le marché du travail, les possibilités d'emploi, la formation et d'autres mesures de soutien liées à l'emploi.

- Assurer un accès égal à tous les bénéficiaires de l'aide sociale qui sont prêts à chercher du travail.

- Faire connaître services et clients aux employeurs.

- Améliorer la coordination et l'efficacité de la prestation des services destinés aux BAS, et notamment :

— appuyer le comité communautaire de planification et d'étude objectifEmploi et recevoir ses conseils;

— donner aux consommateurs l'occasion de jouer un rôle significatif;

— établir des liens solides avec les partenaires communautaires;

— mettre en oeuvre des systèmes d'évaluation;

— modifier les programmes et services offerts par l'entremise du CR objectifEmploi Ontario en fonction de l'information transmise par le comité consultatif et recueillie dans le cadre des activités régulières de suivi des services.

Aux premières étapes de la mise en œuvre des centres de ressources, les partenariats étaient considérés comme une composante intégrale de la prestation coordonnée des services. Des partenariats seraient créés dans la collectivité pour assurer la diffusion de l'information sur les programmes et les services offerts. On jugeait que les partenariats étaient essentiels pour veiller à ce que la MROC n'offre pas en double des services déjà disponibles dans la collectivité, et pour garantir que les clients ayant des besoins spéciaux reçoivent un counselling individuel plus approfondi, par le biais d'un système de renvoi. La mise sur pied de partenariats allait donc non seulement se traduire par l'amélioration des services aux clients, mais elle allait également permettre de réduire ou d'éliminer les chevauchements entre les fournisseurs de services.

Depuis la mise sur pied du comité consultatif provisoire, aux étapes initiales de planification, jusqu'à la création du comité communautaire de planification et d'étude pendant la mise en œuvre, le travail en partenariat avec des représentants communautaires a été, en fait, l'une des principales caractéristiques des Centres de ressources

objectifEmploi d'Ottawa. La mobilisation de la collectivité était considérée comme une priorité pendant les consultations avec les représentants communautaires et a donné lieu par la suite à la création de quatre postes d'agents de liaison avec la collectivité. L'objectif était d'établir des liens avec la communauté francophone et avec les minorités ethniques et minorités visibles, de même que d'établir des liens avec des groupes de personnes handicapées et des programmes d'aide à l'emploi. Les agents de liaison avaient diverses fonctions, notamment :

- assurer des collectivités cibles et la liaison avec elles, pour les informer des services et des mesures de soutien à l'emploi dispensés par l'entremise des CR objectifEmploi;

- sensibiliser le personnel des CR pour veiller à ce que les programmes et services soient appropriés et répondent aux besoins des clients des populations cibles retenues;

- agir à titre de personnes-ressources des CR en leur faisant des observations qui pourraient modifier ou améliorer les programmes et les services, afin qu'ils répondent mieux aux besoins de l'ensemble des clients;

- définir et documenter les problèmes reliés à l'emploi, spécifiques aux groupes cibles.

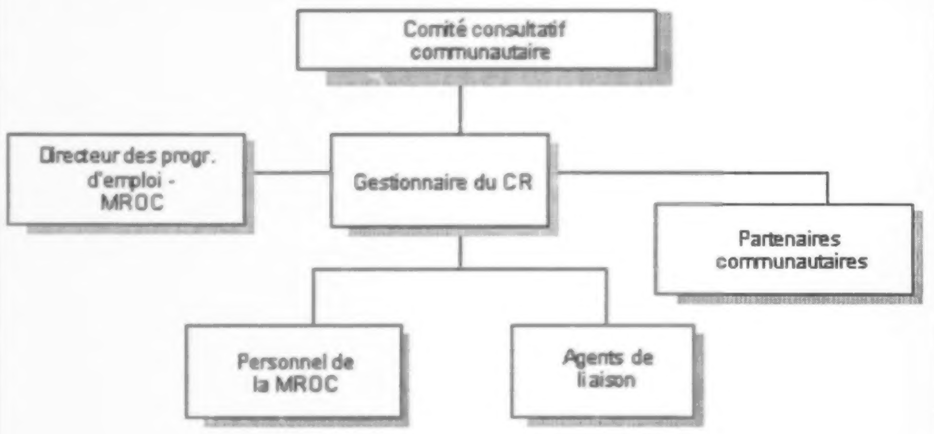
Structure organisationnelle

Le CR objectifEmploi de Lincoln Heights compte un gestionnaire à temps plein et huit conseillers en emploi à temps plein, un prospecteur d'emploi à temps plein, un technicien à temps partiel et trois membres du personnel administratif à temps plein. Jusqu'au mois d'août 1997, il y avait également quatre agents de liaison qui partageaient leur temps entre les trois CR de la ville. Les huit conseillers à temps plein offrent un éventail complet de services d'emploi; cependant, ils se spécialisent également dans une certaine mesure. Par exemple, un conseiller peut assurer les communications avec les organismes d'emploi, un autre se concentrer sur les services autogérés et un troisième se spécialiser dans la conception d'ateliers. Le prospecteur d'emploi du CR fait partie d'une équipe de prospection d'emploi de la Division des programmes d'emploi de la MROC et assure la liaison entre cette équipe et le CR. Il dispense des services aux employeurs, par exemple la sélection préliminaire des candidats et la transmission de CV appropriés que l'employeur pourra examiner. Le prospecteur d'emploi pourra également aider les clients à se préparer à une entrevue. Le technicien à temps partiel occupe essentiellement un poste à temps plein qui est divisé également entre les trois centres de ressources; il assure le soutien technique des systèmes informatiques. Au début, deux membres du personnel de DRHC, collaboraient également avec le personnel du CR; ces arrangements ont cependant pris fin lorsque DRHC a cessé de financer objectifEmploi.

Le centre a retenu la formule de l'équipe. Tous les membres du personnel relèvent directement du gestionnaire du CR. Celui-ci réunit régulièrement (une fois par semaine) son personnel pour discuter de questions comme les ateliers qui seront offerts au cours d'un mois donné et qui les présentera. Le personnel des trois centres se réunit environ quatre fois par année. Outre les réunions régulières du personnel, le directeur des

programmes d'emploi (MROC) et les gestionnaires des trois centres se rencontrent eux aussi régulièrement, à peu près toutes les deux semaines.

GRAPHIQUE B1.1
Structure organisationnelle



Même si l'un des points forts du système de prestation est d'être coordonné par les trois CR, chaque CR exerce un certain contrôle sur les services qu'il dispense, et peut donc les adapter aux besoins particuliers de sa clientèle. Par exemple, un centre pourrait être le seul à offrir tel ou tel cours, parce que sa clientèle le demande. Le cours sera cependant annoncé dans les autres CR et les clients de ces derniers pourront aussi y participer.

Programmes et services destinés aux clients

Même si le CR est centré surtout sur les services autogérés, il offre également du counselling individuel à court terme. Des séances collectives de counselling sont aussi organisées dans le cadre d'ateliers, qui portent sur divers sujets comme la recherche d'emploi, les techniques d'entrevue et la rédaction de CV. Une formation de base en informatique qui comporte des notions de traitement de textes est offerte régulièrement (c.-à-d. hebdomadairement) pour relever les compétences des clients à un niveau fonctionnel. Les services dispensés par le personnel comprennent généralement le counselling d'emploi, les évaluations et les présentations (p. ex., renvoi vers d'autres services du CR objectifEmploi de même que vers d'autres organismes comme le Service d'orientation au travail pour les femmes). Le maintien de partenariats et de contacts avec d'autres organismes est également important, particulièrement lorsqu'il s'agit d'y aiguiller des clients qui ont des besoins auxquels le CR ne peut répondre, compte tenu de son mandat.

Les conseillers en emploi sont à tour de rôle « de service ». Il y a généralement deux conseillers dans l'aire des ressources en tout temps, pour répondre aux questions des clients qui ont recours aux services autogérés (p. ex., les aider à se servir des ordinateurs,

leur donner des conseils sur la rédaction d'un CV ou d'une lettre d'accompagnement). Une petite garderie dont le personnel assure périodiquement la surveillance est également offerte aux clients qui ont des enfants. Les services autogérés comprennent les éléments suivants :

- guichets emploi de DRHC;
- tableau d'affichage des emplois;
- journaux locaux;
- accès à Internet;
- possibilités de faire des appels téléphoniques locaux;
- répertoires;
- services de télécopie, de photocopie, d'impression;
- accès à des ordinateurs et à des logiciels de traitement de textes;
- information sur les organismes et les programmes communautaires.

Gestion de cas

Dans le cadre d'objectifEmploi, la prestation des services, autrefois axée sur la gestion individuelle des cas, passe dorénavant par l'initiative personnelle. Cela signifie que les conseillers en emploi n'entretiennent pas de relation suivie avec leurs clients, mais plutôt que plusieurs conseillers peuvent voir le même client. Si celui-ci n'a pas besoin de counselling individuel ou d'aide pour accéder aux ressources autogérées, il se peut que les conseillers en emploi n'aient aucun contact avec lui, au-delà d'une première séance d'orientation.

Il n'existe qu'un seul critère de sélection des clients : ils doivent toucher de l'aide sociale. Les clients sont généralement envoyés au CR par leur travailleur social ou par d'autres organismes communautaires. Une bonne proportion des clients des CR s'y présentent cependant sans y avoir été dirigés (environ le tiers des clients). Même si aucun bénéficiaire de l'aide sociale ne se voit refuser l'accès au CR, celui-ci met l'accent sur les clients aptes à l'emploi qui sont en mesure d'utiliser les services autogérés, ce qui n'est pas approprié pour tous les bénéficiaires de l'aide sociale.

Étant donné la grande visibilité des locaux, le personnel doit souvent répondre à des questions au sujet du CR de la part de personnes qui ne sont pas des bénéficiaires de l'aide sociale. Pour maintenir de bonnes relations avec la collectivité, un laissez-passer d'une journée « bon pour une fois seulement » est remis aux personnes qui ne répondent pas aux critères de sélection, mais qui désirent avoir accès aux installations du CR.

Gestion et reddition de compte

Même si, à l'origine, c'est le comité communautaire de planification et d'étude qui a établi les objectifs et les buts du CR, c'est le directeur des programmes d'emploi qui en supervise les activités, tandis que le gestionnaire du CR est chargé de son fonctionnement quotidien. Le gestionnaire a également la responsabilité d'autoriser toutes les dépenses. Celles-ci sont soumises au Service des finances de la MROC et inscrites; des relevés mensuels du budget du CR sont produits et distribués au directeur des programmes d'emploi et au gestionnaire du CR.

Même s'il existait de l'information sur la participation des clients aux ateliers et aux séances individuelles de counselling, on ne faisait à l'origine aucun suivi de l'utilisation des services autogérés et les résultats n'étaient pas évalués, au-delà d'indications empiriques. Même si des chiffres globaux ont été saisis sur le volume de la clientèle (c'est-à-dire combien de personnes ont visité le CR), aucune méthode n'existait pour déterminer combien de fois un même client avait recours au CR. Au moment de l'implantation d'Ontario au travail, on avait remis aux clients des cartes d'identité individuelles qui pouvaient être lues électroniquement chaque fois qu'ils se présentaient au CR. Cette méthode permet également d'assurer un suivi électronique des activités et des services utilisés par les membres du CR. Selon les gestionnaires des CR, la prochaine étape consistera à jumeler les données sur les clients des CR aux bases de données centrales du ministère, pour faciliter l'analyse des résultats et de l'efficacité des services offerts.

Les besoins des clients sont définis et leur rétroaction est sollicitée par divers moyens. À l'origine, les besoins des clients sont évalués pendant une séance d'orientation; ils sont pris en note et toute tendance qui en ressort est ensuite examinée pendant les réunions du personnel. La rétroaction sur les ateliers est recueillie par le biais des fiches d'évaluation qui sont distribuées à tous les participants aux ateliers. Les clients ont également l'occasion de faire des observations générales en remplissant les formulaires d'évaluation du CR, qui, même s'ils ne sont pas obligatoires, sont anonymes et facilement accessibles à tous les clients. Les personnes-ressources que nous avons interrogées ont généralement reconnu que, même s'il s'agissait d'un objectif des CR, la mise en œuvre d'un système d'évaluation n'avait pas beaucoup progressé. Elles ont cependant précisé que le financement des CR objectifEmploi avait pris fin avant que les questions de l'évaluation ne puissent être abordées.

Ressources

Le CR est financé par deux grands bailleurs de fonds : la municipalité et le gouvernement provincial. Le financement provincial provient en réalité de deux programmes distincts — une contribution provinciale à un programme d'emploi municipal et les fonds objectifEmploi. Développement des ressources humaines Canada fournit également du financement pour la prestation de services destinés aux clients de ses Services d'aide à l'emploi (c.-à-d. les clients qui ont épuisé leurs droits à l'assurance-emploi). Le graphique B1.2 illustre les budgets approximatifs du CR pour 1996 et 1997.

GRAPHIQUE B1.2
Budget du CR d'Ottawa-Ouest, 1996 et 1997

	Municipalité	Province	DRHC	Somme totale budgétée
1996	480 000 $	610 000 $	50 000 $	1 140 000 $
1997	516 000 $	434 000 $	40 000 $	990 000 $

Parmi les dépenses du CR, on retrouve les salaires et avantages sociaux du personnel, le loyer et d'autres dépenses d'exploitation (p. ex., les frais de bureau, l'impression et les frais de déplacement des clients). Le graphique B1.3 illustre les dépenses du CR pour 1996, année au cours de laquelle il y a eu 2 713 nouveaux clients et 12 517 visites au centre. Cela représente un coût de 74 $ par client servi.

GRAPHIQUE B1.3
Dépenses du CR d'Ottawa-Ouest, 1996

	Salaires	Loyer	Dépenses d'exploitation	Total des dépenses
1996	570 000 $	140 000 $	217 000 $	927 000 $

Partenariats

Comme on l'a vu plus tôt, les partenariats ont été un élément de premier plan des Centres de ressources objectifEmploi d'Ottawa. Des partenariats ont été mis sur pied à différents niveaux pour répondre à différents besoins. Le comité communautaire de planification et d'étude est un partenariat des divers intervenants de la collectivité d'Ottawa-Carleton qui a servi à faire connaître les CR objectifEmploi, à faciliter la coordination des services et à améliorer le partage de l'information entre les fournisseurs de services. Les CR ont également mieux compris les mandats et les activités des divers organismes communautaires. Les partenariats établis par les agents de liaison avec les organismes communautaires ont rempli une fonction semblable lorsqu'il s'agissait de faire connaître les CR et d'améliorer le partage de l'information.

Un autre résultat apparent de ces activités de partenariat, est l'importance accrue que l'on accorde au client. Les années précédentes, lorsque deux organismes visaient la même clientèle, ils avaient tous deux tendance à considérer qu'il s'agissait de « leurs clients » exclusivement. Le partenariat a éliminé cette tendance. Une personne-ressource que nous avons interrogée a dit que c'était comme de renoncer à la propriété des clients (« lorsque nous nous rencontrons, nous ne nous demandons plus à qui appartient ce client, mais plutôt ce que nous pouvons faire pour répondre à ses besoins »).

Paradoxalement, l'un des résultats prévus des partenariats était l'élimination des chevauchements dans les services; mais dans le contexte financier récent, le problème a consisté moins à éliminer les chevauchements qu'à combler les lacunes dans la prestation des services. Il est arrivé souvent que l'on recherche des partenariats pour mettre en commun des ressources décroissantes, par exemple en exploitant le savoir-faire de plusieurs organismes qui fournissaient des contributions en nature. Au niveau du CR, divers partenariats ont été établis avec des organismes communautaires à cette fin. Le CR a tenté d'établir des liens avec des organismes offrant des services spécialisés à la même clientèle (p. ex., des organismes destinés aux personnes handicapées, aux membres des minorités visibles, des organismes pour les femmes et des services d'emploi). Ainsi, un organisme communautaire anime actuellement les ateliers sur les ordinateurs donnés au CR, en échange d'ateliers sur les services d'emploi à l'intention de ses propres clients.

Points forts et défis

Les informateurs clés interrogés étaient tous d'avis que le CR avait atteint ses objectifs. Il ne fait aucun doute que le CR installé dans des locaux donnant sur la rue à Lincoln Heights est un point d'entrée accessible et très visible pour les services d'emploi. Les services autogérés du CR, par exemple le traitement de textes, les télécopieurs et les services d'impression, donnent aux clients les outils dont ils ont besoin pour mener une recherche d'emploi. Les clients peuvent également se prévaloir de soutien supplémentaire, notamment du counselling à court terme et des ateliers.

Le prospecteur d'emploi fait la promotion des services et des clients auprès des employeurs, même si ce n'est que sur une échelle assez limitée. Quelques employeurs qui avaient eu recours au CR pour recruter du personnel ont été interrogés et ils ont affirmé qu'ils étaient très satisfaits des services d'emploi dispensés par le prospecteur d'emploi. Il leur a été extrêmement utile d'avoir quelqu'un qui faisait un tri préliminaire des CV, car cela leur permettait d'épargner du temps et de l'argent. Les employeurs étaient également satisfaits du calibre des candidats qui leur avaient été présentés.

On pense que les partenariats ont favorisé la coordination en améliorant la communication entre les organismes communautaires. L'évaluation des résultats est l'une des rares faiblesses mentionnées par les informateurs clés interrogés. Même si les services autogérés et les services dispensés par le personnel peuvent être évalués au moyen de la rétroaction des clients, les résultats sont difficiles à évaluer, à moins de faire un suivi auprès des clients quand ils n'utilisent plus les services du CR. Cette lacune sera cependant réglée avec la mise en oeuvre du nouveau système de suivi électronique.

En ce qui concerne l'égalité d'accès pour tous les bénéficiaires de l'aide sociale, il est important de comprendre que le CR est conçu pour aider les clients aptes au travail, et qu'une partie des BAS ne profiteraient pas du CR. Il se peut que ces clients se sentent prêts à travailler, mais qu'ils n'aient pas vraiment de compétences qui leur permettraient d'intégrer le marché du travail. La question demeure essentiellement une question de financement. Certains informateurs clés ont affirmé qu'ils aimeraient offrir une aide plus approfondie à ceux qui en ont besoin, mais que cela demande énormément de travail et de ressources financières.

Selon les informateurs clés et les participants du groupe de discussion, voici les principaux points forts et facteurs de réussite des CR :

- ***Des partenariats efficaces.*** De nombreuses personnes-ressources pensent que le CR n'aurait pas été aussi efficace sans les mesures prises pour créer des liens avec la collectivité. Faire des consultations par l'entremise du comité communautaire de planification et d'étude et des agents de liaison, cerner les besoins et prendre des mesures pour y répondre, voilà autant d'éléments qui ont joué un rôle important dans l'implantation du CR.

- ***La grande importance accordée au client*.** Les organismes communautaires ont cessé de se demander à qui « appartenait » le client pour s'attacher aux meilleurs moyens de répondre à ses besoins, ce qui a contribué à améliorer la collaboration entre les organismes et à renforcer les partenariats.

- ***Un CR très visible et accessible*.** Les membres du personnel du CR ont indiqué qu'ils avaient reçu de nombreuses demandes de renseignements de la part de passants et qu'un certain nombre de clients avaient entendu parler du CR par le bouche-à-oreille ou s'y étaient présentés spontanément. Les participants du groupe de discussion pensent également que le concept des locaux donnant sur la rue est un point fort du CR. Cependant, ils aimeraient une plus grande protection de la vie privée. Les ressources de même que les clients des CR sont facilement visibles depuis le centre commercial. Certains participants du groupe de discussion en avaient été embarrassés : quiconque les a vus au CR sait qu'ils touchent de l'aide sociale. Au moment où les entrevues ont été menées aux fins de cette étude de cas, le CR planifiait une réorganisation qui pourrait régler en partie ce problème de protection de la vie privée.

Au moment des entrevues, le CR subissait des changements en profondeur : un Centre de ressources humaines de DRHC (CRHC) devait ouvrir à côté du CR objectifEmploi et la mise en œuvre d'Ontario au travail était imminente. La proximité du CRHC a des répercussions intéressantes, compte tenu des mandats distincts des deux centres; les deux offrent des services d'emploi, mais l'un s'adresse seulement aux clients de l'assurance-emploi (AE) et l'autre seulement aux bénéficiaires de l'aide sociale. Lorsqu'ils ont appris l'ouverture prochaine d'un CRHC à côté, les membres du personnel du centre de ressources se sont inquiétés à l'idée que les clients pourraient éprouver de la confusion et de la frustration. À leurs yeux, il était inévitable que les clients veuillent avoir accès aux deux centres et ne comprennent pas pourquoi cela leur était impossible. Pour éviter pareille situation, des discussions ont eu lieu et une entente a été conclue au sujet de l'accessibilité pour les clients et du partage des ressources et des services. Et tout récemment, une entente a été conclue entre le CR et le CRHC, qui ont convenu de partager des locaux. Le centre conjoint sera opérationnel dès l'automne de 1998, et on y retrouvera sous un même toit les services et les ressources des deux organismes à l'intention du grand public (y compris les prestataires de l'AE et les bénéficiaires de l'aide sociale) qui ont besoin de soutien en matière d'emploi. On pense que cette colocation réduira le stigmate mentionné par certains clients, puisque le nouveau centre ne s'adressera pas expressément aux clients de l'aide sociale.

Parallèlement au défi constant de trouver des fonds pour le CR, la mise en œuvre d'Ontario au travail présente elle aussi divers défis. L'une des principales différences d'Ontario au travail, c'est que la participation cessera d'être volontaire. Les personnes-ressources interrogées et les participants du groupe de discussion se sont dits inquiets des répercussions que la participation accrue, attribuable à cette fréquentation obligatoire, aurait sur les services. Mais ces préoccupations initiales ne se sont pas concrétisées, puisque même après l'implantation d'Ontario au travail, la majorité des clients des CR continuent de recourir aux services et aux ressources volontairement.

Le modèle d'implantation des CR objectifEmploi met davantage l'accent sur les services autogérés et certains services dispensés par le personnel (p. ex., le counselling à court terme, le counselling de groupe), par opposition au counselling individuel à long terme. On craint que la mise en œuvre d'Ontario au travail se traduise par une nouvelle réduction des services dispensés par le personnel, à cause de l'accroissement de la participation. Mentionnant des retards attribuables à de longues files d'attente ou à des pannes d'équipement, les participants du groupe de discussion pensent que les ressources d'objectifEmploi sont déjà utilisées au maximum; ils pensent qu'Ontario au travail entraînera de nouveaux retards, à moins qu'on y affecte davantage d'équipement et de personnel.

On pensait également que la transition, de la participation volontaire à la participation obligatoire, aurait des répercussions sur la sécurité. Le concept ouvert du CR est très différent des portes fermées à clé et du plexiglas des bureaux de l'aide sociale. Les informateurs clés et les participants du groupe de discussion se demandaient si des mesures de sécurité seraient nécessaires, par suite de la participation obligatoire. Si tel devait être le cas, l'atmosphère amicale du CR serait gravement compromise. Ces appréhensions ne se sont pas matérialisées. Même si les clients renvoyés par les travailleurs sociaux sont plus nombreux, les incidents impliquant des clients au centre de ressources ont été minimes.

Finalement, les informateurs clés et les participants du groupe de discussion aimeraient que le CR évolue et que son mandat actuel soit élargi. Les participants du groupe de discussion se sont concentrés davantage sur la portée des services offerts, tandis que les principaux intervenants s'intéressaient davantage à l'envergure de la clientèle. Même s'ils comprenaient qu'il est difficile d'adopter des services sur mesure, compte tenu des ressources limitées, les participants du groupe de discussion aimeraient que les services dispensés par le personnel soient élargis. Il est reconnu que le CR fait de l'excellent travail lorsqu'il s'agit de fournir des outils et d'inculquer certaines compétences de base pour mener une recherche d'emploi. Les participants estimaient cependant que certains services devraient être adaptés davantage aux divers niveaux de compétence des clients. Il faudrait offrir des services à la fois aux clients qui ont des compétences de niveau intermédiaire (p. ex., un programme de travail indépendant) de même qu'aux clients qui ont des besoins plus spécialisés (p. ex., du counselling individuel à plus long terme). Le mandat du CR devrait également être élargi à tous les membres du grand public, et non pas aux seuls bénéficiaires de l'aide sociale ou aux prestataires de l'AE. L'un des défis du CR, particulièrement dans le contexte des compressions budgétaires, sera d'évoluer pour devenir un centre de ressources accessible à tous les membres de la société, peu importe leur situation d'emploi ou l'aide qu'ils reçoivent.